

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
Кафедра управления персоналом

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО
СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ**
(на примере ООО «БЕРИЛЛ-сервис»)

Дипломная работа

студентки очной формы обучения
специальности 38.03.03 – управление персоналом

4 курса группы 05001241
Брагиной Юлии Алексеевны

Научный руководитель
к.псх.н., доцент
Куликова О.В.

Рецензент
Директор
ООО «БЕРИЛЛ-сервис»
Курганский Ю.А.

БЕЛГОРОД 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ	6
1.1. Сущность материального стимулирования персонала	6
1.2. Заработная плата как основа материального стимулирования работников организации	16
1.3. Показатели оценки эффективности стимулирования персонала организации	26
ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «БЕРИЛЛ-СЕРВИС»	30
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «БЕРИЛЛ-сервис»	30
2.2. Характеристика системы управления персоналом в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»	39
2.3. Исследование состояния системы материального стимулирования персонала в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»	50
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «БЕРИЛЛ-СЕРВИС»	59
3.1. Предложения по совершенствованию системы материального стимулирования персонала в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»	59
3.2. Обоснование эффективности мероприятий по совершенствованию системы материального стимулирования персонала	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	78
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	82
ПРИЛОЖЕНИЯ	88

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Материальное стимулирование персонала всегда было и остается одной из главных проблем развития экономики и управления. Вопросы совершенствования системы материального стимулирования были и остаются наиболее актуальными проблемами независимо от общественно-политического строя, сложившегося в ходе исторического развития той или иной страны. Огромное внимание уделено этой области, прежде всего, потому, что от степени разработанности систем стимулирования зависят не только социальная, психологическая и творческая активность работников, но и конечные результаты экономической деятельности организаций. Кроме того, практика доказывает необходимость разнообразных систем стимулирования, определяющих цели, задачи и стратегию организации, поскольку разработанный прежде механизм оплаты труда уже не стимулирует работников к эффективному труду. Все это говорит о важности и актуальности данного дипломного исследования.

Теоретические основы материального стимулирования труда сформулированы в трудах зарубежных авторов: Дж. Аткинсона, Дж. Кейнса, Э. Локе, К. Маркса, А. Маслоу, М. Мескона, К. Шоу, Ф. Тейлора и других.

Существенный вклад в развитие теории и практики материального стимулирования труда в отечественной экономике в условиях рыночных отношений внесли В.В. Адамчук, Н.А. Волгин, Б.М. Генкин, Ю.П. Кокин, Ю.Г. Одегов, А.И. Рофе, С.В. Шекшня, Р.А. Яковлев и другие.

Различные аспекты совершенствования системы материального стимулирования в организациях исследовались в трудах таких авторов, как Ю.Ф. Гейц, Д.В. Гордиенко, Н.И. Кабушкин, А.Я. Кибанов, О.А. Макарова, И.В. Мишурова, А.Г. Поршневу, О.В. Ромашов, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатина, Э.А. Уткин, И.А. Чеховских и другие.

Однако в современных условиях возникла необходимость изучения проблемы дальнейшего совершенствования системы материального

стимулирования с целью повышения эффективности деятельности и финансового состояния организации, что и подтверждает важность и актуальность данного исследования.

Объектом исследования является ООО «БЕРИЛЛ-сервис».

Предмет исследования – система материального стимулирования персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис».

Целью исследования является разработка мероприятий по совершенствованию системы материального стимулирования персонала в ООО «БЕРИЛЛ-сервис».

Для достижения поставленной цели в данном исследовании были определены и решены следующие основные **задачи**:

- 1) провести анализ теоретических основ материального стимулирования работников организации;
- 2) дать организационно-экономическую характеристику ООО «БЕРИЛЛ-сервис»;
- 3) провести анализ системы материального стимулирования персонала в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»;
- 4) предложить мероприятия по совершенствованию системы материального стимулирования персонала в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и обосновать их эффективность.

Практическая значимость исследования обосновывается прикладным характером результатов исследования, отражающих основные направления совершенствования системы материального стимулирования персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис». При этом практическая значимость исследования состоит в том, что проблемы в области совершенствования системы материального стимулирования были впервые выявлены в ООО «БЕРИЛЛ-сервис», и в соответствии с этим были предложены мероприятия по совершенствованию системы материального стимулирования персонала и обоснована их эффективность. Исходя из этого, материалы

исследования могут быть использованы руководством ООО «БЕРИЛЛ-сервис» при разработке основных направлений по совершенствованию системы материального стимулирования персонала данной организации.

Информационной основой данного исследования являются законодательные и нормативные документы Российской Федерации, отдельные положения экономической теории, теории мотивации, экономические законы, методы анализа и моделирования экономических процессов, монографии, научные труды отечественных и зарубежных ученых, Устав ООО «БЕРИЛЛ-сервис», бухгалтерская и статистическая отчетность организации за период 2013-2015 годов, организационно-распорядительные документы и другой информационный материал.

Основными **методами исследования** являются:

- 1) методы организации исследования – комплексный, сравнительный;
- 2) эмпирические методы – архивный метод (анализ документов), анкетирование, наблюдение;
- 3) методы обработки данных – количественный и качественный анализ с применением методов математической статистики;
- 4) методы интерпретации результатов исследования – структурный (генетический).

Структура исследования соответствует поставленной цели и задачам и состоит из введения; трех глав; заключения; списка использованной литературы и приложений. Общий объем работы 87 печатных страниц, включая 21 таблицу, 9 рисунков. Кроме того, работа включает 14 приложений.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность материального стимулирования персонала

Проводимые в России экономическая и социальная политика направлены на стабилизацию социально ориентированной рыночной экономики. В числе приоритетных целей в этой области сегодня называют обеспечение права работников на достойный труд, повышение качества жизни работников и их семей на основе роста эффективности отечественной экономики.

Для реализации названных целей необходимо обеспечить усиление мотивации на основе формирования и развития системы стимулов, побуждающих современного работника к эффективному, высокопроизводительному труду. От эффективности действующей системы материального стимулирования персонала в организации во многом зависит трудовая, социальная и творческая активность каждого работника, которая в итоге повлияет на конечные результаты всей хозяйственной деятельности предприятия.

Сотрудники, которые осознают смысл своей деятельности, могут обеспечить получение, как собственных высоких результатов, так и общего успеха предприятия [7, с. 116]. Особенно важно это в условиях все еще относительно нестабильной экономики.

Стратегией и тактикой решения данной проблемы является мотивация трудовой деятельности, как целенаправленное воздействие на работника в целях изменения по заданным параметрам структуры ценностных ориентаций и интересов, формирование соответствующего мотивационного ядра и развитие на этой основе трудового потенциала [31, с. 3].

Понятие «мотивация» (от греческого *motif*, от латинского *moveo* – двигаю) представляет собой внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения определенных

целей, наличия интереса к такой деятельности и способов ее инициирования, побуждения [32, с. 843].

Мотивация в широком смысле – динамический процесс физиологического и психологического управления поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость [47, с. 152].

Механизм мотивации повышения эффективности труда – это совокупность методов и приемов воздействия на работников со стороны системы управления предприятием, побуждающих их к определенному поведению в процессе труда для достижения целей предприятия, основанных на необходимости удовлетворения личных потребностей.

Для повышения мотивации работников целесообразно отмечать людей, которые добиваются наивысшей эффективности в работе. Достичь этого можно через стимулирование персонала. То есть, стимулирование является внешней формой мотивации трудовой деятельности человека.

Как отмечает О.В. Ромашов, стимулирование труда – это целенаправленное или нецеленаправленное воздействие на человека или группу людей в целях поддержания определенных характеристик их трудового поведения, прежде всего, меры трудовой активности. При стимулировании побуждение к труду происходит через удовлетворение различных потребностей личности, что является вознаграждением за трудовые усилия [33, с. 213].

Кибанов А.Я. дает следующее определение: «Под стимулированием понимается внешний по отношению к персоналу процесс управленческого воздействия, идущего от конкретного руководителя или органа управления и основывающегося главным образом на субъективном понимании системой управления этого воздействия, направленного на мотивы работников. Стимулирование трудовой деятельности – это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить

работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации» [42, с. 508].

То есть, стимулирование – комплекс мероприятий материального и нематериального характера, который направлен на формирование у сотрудников мотива достижения целей организации.

Для создания ситуации стимулирования необходимы соответствующие условия, побуждающие личность действовать определенным образом. Поэтому «стимулирование труда, как способ управления трудовым поведением работника, состоит в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельность» [21, с. 75].

Наиболее полно влияние стимулирования на трудовое поведение работников проявляется в тех функциях, которое оно выполняет [21, с. 77]:

1. Экономическая функция. В результате роста трудовой активности увеличивается производительность труда работников, повышается качество выпускаемой продукции, экономятся различные виды ресурсов, формируется в большем объеме прибыль.

2. Нравственная функция. Если стимулирование – это побуждение к активности, то в результате стимулирующего внешнего воздействия у человека формируется активная жизненная позиция, самодисциплина и контроль.

3. Социальная функция. Путем материального стимулирования доходы населения преумножаются, что воздействует на формирование социальной структуры общества и может привести к смене социального статуса работника. Кроме того, материальное стимулирование способствует полнейшему удовлетворению потребностей работника.

4. Социально-психологическая функция. Причастность к делам трудового коллектива, принадлежность к нему способствуют удовлетворению потребностей человека в стабильности.

Побудительной причиной заинтересованности в труде является стимул.

Стимул – это внешнее побуждение к действию, причиной которого является интерес (материальный, моральный, личный или групповой) [8, с. 115]. Применение стимулов, как отмечает А.Я. Кибанов, является основой процесса стимулирования трудовой деятельности [42, с. 508]. Исходя из этого, при выборе форм мотивации, прежде всего, необходимо учитывать мотивы людей, то есть побуждения, вызывающие те или иные действия.

Стимулирование осуществляется администрацией организации и предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда [42, с. 508].

Система стимулирования труда представляет собой совокупность мер, направленных на повышение деловой активности работающих, и, как следствие, – повышение эффективности труда и его качества.

Методы стимулирования персонала могут быть самыми разнообразными и зависят от проработанности системы стимулирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей и есть процесс стимулирования. Стимулирование выполняет на предприятии важную роль действенных мотиваторов или основных носителей интересов работников. При стимулировании побуждение к труду происходит в форме компенсации за трудовые усилия.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование [8, с. 115]. Если мотивация – это формирование внутренних побудительных сил трудового поведения, то стимулирование труда – это воздействие на трудовое поведение человека посредством внешних побудительных сил [21, с. 75].

Таким образом, стимулирование – метод воздействия на трудовое поведение опосредовано через его мотивацию.

Мотивация и стимулирование персонала оказывают значительное влияние на развитие у работников таких важных характеристик их трудовой деятельности, как качество работы, результативность, старание, усердие, настойчивость, добросовестность и т.д.

Механизм стимулирования (систему стимулирования) можно определить как процедуру (правило) принятия управляющим органом решений относительно побуждения управляемых субъектов к совершению требуемых действий.

Стимулы могут быть материальными и нематериальными (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Виды стимулирования

Таким образом, к первой группе относятся денежные (зарботная плата, премии и т.д.) и неденежные (путевки, бесплатное лечение, транспортные расходы и др.) виды материального стимулирования.

Ко второй группе стимулов можно отнести: социальные (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и творческие (возможность самосовершенствования и самореализации).

Наиболее подробно изученной и распространенной разновидностью стимулирования является материальное стимулирование. Существуют следующие направления материального стимулирования (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Направления и структура материального стимулирования персонала предприятия [56, с. 11]

Представленная на рисунке 1.2 схема не только раскрывает (сверху вниз) структуру материального стимулирования, но и показывает (слева направо) порядок (очередность) формирования элементов этой структуры.

Основным элементом постоянной части прямого материального стимулирования является должностной оклад, который должен определяться в зависимости от минимального размера оплаты труда на предприятии и сложившегося уровня оплаты труда на рынке труда с учетом таких дополнительных факторов, как уровень образования, особый характер работы, стаж и опыт работы по должности.

Основной и наиболее широко применяемой на практике формой переменной части прямого материального стимулирования являются премии. Премирование, как метод стимулирования, предполагает поощрение персонала за достижение показателей, превышающих общественно необходимую норму результатов труда.

К традиционным средствам косвенного материального стимулирования на российских предприятиях относятся: медицинское страхование и оплата мобильной связи, транспортное обслуживание, оплата питания и абонементов в спортивные клубы, кроме того, для стимулирования управленческого персонала используются приобретение за счет средств работодателя билетов на самолет, закрепление места на охраняемой парковке, предоставление кредитов, организация антистрессовых и досуговых мероприятий и т.д.

Необходимо отметить, что существует несколько различных систем материального стимулирования [46, с. 42]:

1. Система, основанная на индивидуальных результатах: оплата труда по результатам; комиссионные; индивидуальные премии (имеют особое значение на руководящем уровне, когда оплата труда связана с финансовыми показателями); оплата, связанная с достижением определенных целей.

2. Системы, основанные на коллективных результатах: коллективные премии (достижение определенных количественных целей, когда достижение

этих целей основано на командном выполнении работы); участие в прибылях (в виде выплаты премии от прибыли или в виде акций, которые сотрудники могут купить на распределенную прибыль); участие в доходах (премии, связанные с объемом производства или объемом продаж).

3. Системы, основанные на индивидуальном вкладе: оплата труда, основанная на навыках сотрудников; оплата труда за заслуги (включает многие характеристики вышеописанных систем).

4. Системы, основанные на коллективном вкладе: программы участия работников в акционерной собственности. Сотрудники получают свое вознаграждение в форме распределенных акций и получаемых в результате деятельности дивидендов).

Важное значение в повышении эффективности материального стимулирования также имеет выбор оптимальных методов мотивации. Методы мотивации аналогичны методам, используемым в управлении персоналом вообще, то есть, это, прежде всего, — организационно-административные, экономические и социально-психологические методы

Рассмотрим отдельно каждый вид методов управления мотивацией персонала.

1. Административные методы

Для них характерно прямое централизованное воздействие субъекта на объект управления. Методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. В систему административных методов входят:

- организационно-стабилизирующие методы (федеральные законы, указы, уставы, правила, государственные стандарты и др.);

- методы организационного воздействия (регламентирование, инструкции, организационные схемы, нормирование труда), действующие внутри организации;

- дисциплинарные методы (установление и реализация форм ответственности). Под дисциплинарными методами можно понимать, в частности, применение негативных стимулов (страх перед потерей работы, голодом, штрафами). Но необходимо разумное сочетание позитивных и негативных стимулов.

2. Экономические методы.

С помощью данной группы методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Они основаны на использовании экономического механизма управления. Экономические методы – это элементы экономического механизма, с помощью которых обеспечивается прогрессивное развитие организации. Среди них выделяют:

- методы, используемые федеральными и региональными органами управления (налоговая система, кредитно-финансовый механизм регионов и страны в целом);

- методы, используемые организацией (экономические нормативы функционирования предприятия, система материального поощрения работников, система ответственности за качество и эффективность работы, участие в прибылях и капитале).

3. Социально-психологические методы.

Социальные методы связаны с социальными отношениями, с моральным и психологическим воздействием. С их помощью активизируются гражданские и патриотические чувства, регулируются ценностные ориентации людей через мотивацию, нормы поведения, создание социально-психологического климата, моральное стимулирование, социальное планирование и социальную политику в организации.

Отдельно можно выделить духовно-нравственные методы, которые были присущи в большей степени советской модели стимулирования труда. Это ориентация на макроцели, поэтому в масштабах организации такие методы редко применимы. Однако для удовлетворения у части сотрудников

потребностей высшего порядка в причастности и успехе (они наблюдаются отнюдь не у всех) руководство может определить высшие цели фирмы (идеалы) и проводить политику их достижения духовно-нравственными методами (пропаганда и др.).

Необходимо отметить, что в организациях, где оплата труда не достигает высокого уровня, наиболее применимы административные и социально-психологические методы управления персоналом. Это в большей степени государственные предприятия. В организациях, где материальное стимулирование играет основную роль, применяются экономические методы мотивации, однако нельзя забывать и о социально-психологических методах воздействия. Таким образом, должен применяться комплексно-целевой подход.

Однако, необходимо отметить, что мотивацию нельзя сводить только к стимулированию. В настоящее время стимулирование ориентировано на краткосрочные экономические цели, на достижение определенного результата за установленный период. Такой подход не обеспечивает заинтересованности работников в постоянном повышении своей квалификации, в самосовершенствовании. В этом случае вряд ли возможно успешно использовать данную систему как важный резерв повышения эффективности деятельности предприятия.

В своей деятельности руководители организации должны рассматривать мотивацию как силу, побуждающую к действию. Перед каждой организацией стоит задача создать такую систему побуждающих мотивов поведения работников, которая будет заставлять (побуждать) поступать определенным образом. Только грамотно выстроенная модель стимулирования персонала – один из самых эффективных способов повышения производительности труда в организации, достижения конечных целей деятельности и улучшения ее финансовых результатов деятельности.

1.2. Заработная плата как основа материального стимулирования работников организации

Заработная плата остается для подавляющего большинства трудящихся основным источником доходов, а значит и в перспективе будет наиболее мощным стимулом повышения результатов труда и производства в целом. На малом предприятии именно заработная плата является важнейшим видом стимулирования труда, одним из важнейших инструментов воздействия на эффективность труда работников.

Необходимо отметить, что в современной отечественной науке сформировалось несколько подходов к определению «заработной платы».

А.С. Головачев трактует заработную плату как совокупность вознаграждений в денежной или (и) натуральной форме, полученных работником в зависимости от количества, качества затраченного им труда и результатов деятельности всего предприятия. Заработную плату как «вознаграждение» трактуют еще ряд как отечественных, так и зарубежных авторов, в их числе Н.А. Волгин, Т.Б. Будаев, М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Г.Э. Слезингер, Р.Дж. Эренберг, Р.С. Смит [34, с. 97].

В.В. Адамчук считает, что заработная плата – элемент дохода наемного работника и один из элементов издержек. Н.Н. Абакумова и Р.Я. Подовалова трактуют заработную плату как часть дохода предпринимателя, расходуемую им для оплаты труда наемных работников. Оба определения не отражают всей сути понятия «заработная плата», а характеризуют лишь часть ее функций.

В.П. Пашуто под заработной платой понимает цену рабочей силы, формируемую на основе объективной оценки вклада работника в результаты деятельности предприятия, размер которой зависит от установленного минимума заработной платы, сложности труда и квалификации рабочей силы, спроса и предложения на рабочую силу, условий выполнения работы, результатов деятельности предприятий и т.д. В данном определении нет отсылки на индивидуальную и коллективную ответственность за результаты

труда, что в отечественной практике приводит к снижению эффективности производственной деятельности. При этом нельзя полностью согласиться с тождественностью понятий «заработная плата» и «цена рабочей силы», так как они не совпадают ни количественно, ни по выполняемым функциям. По этой же причине нельзя остановиться и на определении, данном С.Ю. Роциным и Т.О. Разумовой: «заработная плата – цена услуг труда» [34, с. 98].

Заработная плата в Конвенции МОТ № 95 «Об охране заработной платы» (ст. 1) определена как «всякое вознаграждение или всякий заработок, исчисляемый в деньгах и устанавливаемый соглашением или национальным законодательством, которое в силу письменного или устного договора о найме предприниматель уплачивает трудящемуся за труд». При этом данное определение не отражает необходимость зависимости заработной платы от результатов труда, что является одним из краеугольных камней стимулирования работников.

В.А. Вайсбурд трактует заработную плату как превращенную форму цены рабочей силы, величина которой определяется стоимостью жизненных благ, обеспечивающих воспроизводство рабочей силы, соотношением спроса и предложения на нее на рынке труда и результатами ее производственного функционирования. Под ценой рабочей силы В.А. Вайсбурд понимает цену воспроизводства способности к труду, категорию, характеризующую личное потребление работника и его семьи. Данное определение учитывает рыночную основу формирования заработной платы на основе взаимодействия спроса и предложения, отражает необходимость взаимосвязи между результатами труда и заработной платой, а также не искажает специфику взаимоотношений между работником и работодателем [34, с. 98].

Трудовое законодательство применяет понятия «заработная плата» и «оплата труда», которые в нормативных правовых актах, и в обиходной речи используются как синонимы, хотя с юридической точки зрения таковыми не являются [2, ст. 129].

Оплата труда – более широкое понятие, чем заработная плата. Оно включает в себя не только вознаграждение за труд, выполняемый гражданином в соответствии с трудовым договором, но и вознаграждение за работы и услуги на основании гражданско-правовых договоров. Согласно Трудовому кодексу, оплата труда включает обязанности работодателя, связанные, во-первых, с обеспечением установления выплат за труд и, во-вторых, с их осуществлением. Первую обязанность работодатель реализует при заключении коллективного договора, соглашения, принятия локальных актов, регулирующих оплату труда, при подписании трудовых договоров, то есть, в таких отношениях, как социально-партнерские и трудовые. Вторая обязанность осуществляется работодателем только в трудовых отношениях, и эта обязанность корреспондирует права работнику на получение выплат за труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашением, локальными актами и трудовым договором.

В соответствии с Трудовым кодексом РФ, заработная плата (оплата труда работника) – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера) и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты) [2, ст. 129].

Таким образом, согласно Трудовому кодексу Российской Федерации, заработной платой признается вознаграждение за труд, зависящее от квалификации работника, сложности, количества и условий выполнения работы. Заработной платой признаются также выплаты компенсационного и стимулирующего характера, то есть всевозможные премии, надбавки и т.п. [54, с. 23].

Как правовая категория, заработная плата раскрывает конкретные права и обязанности участников трудового правоотношения по поводу оплаты труда. С этой точки зрения она является, прежде всего, одним из существенных условий найма, определяемых сторонами трудового договора, и в силу этого обязательна для применения [2, ст. 56].

Необходимо остановиться на функциях, выполняемых заработной платой. При этом большинство ученых не дает четкого определения понятия «функции заработной платы», переходя сразу же к их изучению.

Так, А. И. Рофе трактует функции как особенности воздействия заработной платы на социально-экономические процессы в обществе. Т.А. Рябчикова считает, что функции – это конкретные задачи, которые решает заработная плата как экономический элемент. Б.Г. Мазманова рассматривает функции заработной платы как деятельность, присущую этой экономической категории [34, с. 98].

Согласно Большому энциклопедическому словарю, функция (от лат. *functio* – исполнение, осуществление) – это внешнее проявление свойств какого-либо объекта в данной системе отношений. Таким образом, функции заработной платы – это внешние проявления свойств заработной платы в системе отношений, формирующейся вокруг и между двумя субъектами – работником и работодателем и динамически изменяющейся под влиянием сферы трудовых отношений [34, с. 98].

В теории науки существует несколько классификаций функций заработной платы.

По мнению Б.М. Генкина, заработная плата выполняет пять основных функций: воспроизводственную, учетную, регулирующую, социальную и мотивирующую. Также пять функций выделяют В.П. Пашуто и В.А. Скляревская, заменяя при этом учетную и мотивирующую функции на измерительную и стимулирующую соответственно. В.Г. Золотогоров выделяет следующие функции: воспроизводственную стимулирующую,

распределительную, разместительную и функцию формирования платежеспособного спроса [34, с. 98].

В.А. Вайсбурд выделяет следующие функции: распределительная, воспроизводственная, стимулирующая, социальная, регулирующая (ресурсоразместительная), формирования платежеспособного спроса и ценообразующая. Ряд авторов, например В.А. Волгин и Б.Г. Мазманова, выделяют четыре функции: воспроизводственную, стимулирующую, регулирующую и социальную [34, с. 98].

Институтом труда Министерства труда России сформулирована концепция реформирования заработной платы, согласно которой заработная плата выполняет только три функции: воспроизводственную, стимулирующую и регулирующую.

Т.Ю. Перевалова рассматривает три блока функций: воспроизводственно-доходный, регуляционно-стимулирующий и социально-классовый. С.Б. Гиниева, Т.П. Тихомирова и С.А. Чубарова выделяют воспроизводственную, стимулирующую, регулирующую, социально-статусную и измерительную функции [34, с. 98].

Таким образом, исследование различных подходов, предложенных современными отечественными учеными, позволяет выделить следующие основные функции заработной платы:

1. Воспроизводственная – предполагающая необходимость обеспечения работников и членов их семей средствами, достаточными для восстановления, развития и воспроизводства рабочей силы. Для реализации этой функции на государственном уровне устанавливается минимальный размер оплаты труда.

2. Социальная функция предполагает обеспечение справедливой дифференциации заработной платы, которая, с одной стороны, способствовала бы созданию заинтересованности у работников в повышении своей квалификации и продвижении по социальной лестнице, с другой стороны, соответствовала бы представлениям о принципах социальной справедливости.

3. Регулирующая функция проявляется в распределении заработной платы между видами экономической деятельности, категориями работников, территориальными образованиями в зависимости от количества и качества труда, что позволяет заработной плате влиять на размещение рабочей силы, величину спроса и предложения на нее, влиять на формирование конъюнктуры рынка труда. Эта функция позволяет достичь баланса интересов работника, работодателя и государства.

Следует отметить, что для повышения эффективности заработной платы требуется активизация всех ее функций, особенно стимулирующей.

Так, В.А. Вайсбурд считает, что стимулирующая функция предполагает установление зависимости размеров заработной платы от количества, качества и результатов труда работников и направлена на поощрение роста производительности продукции, повышение ее качества, квалификации работников, рациональное использование всех видов ресурсов, закрепление кадров в организации.

По мнению В.А. Складчиковой, стимулирующая функция предполагает установление такой величины заработной платы, которая способствовала бы созданию у работников заинтересованности в повышении производительности и качества их труда [37, с. 20].

А.Л. Жуков полагает, что стимулирующая функция обеспечивает заинтересованность работника в индивидуальных и коллективных результатах труда. С точки зрения С.П. Станишевской, стимулирующая функция устанавливает зависимость заработной платы работника от его трудового вклада, от результатов производственно-хозяйственной деятельности.

Таким образом, под стимулирующей функцией следует понимать внешнее проявление свойств заработной платы в системе отношений, формирующейся между двумя субъектами – работником и работодателем, в связи с формированием у работника необходимого уровня эффективности труда, определяемой рядом объективных и субъективных показателей, в целях

достижения эффективности деятельности организации и ее развития в конкурентной среде.

Регулирование заработной платы требует ее соответствующей организации, с одной стороны, обеспечивающей гарантированный заработок за выполнение нормы труда, независимо от результатов деятельности предприятия, а с другой стороны, увязывающей заработок с индивидуальными и коллективными результатами труда.

В Конституции Российской Федерации закреплён принцип вознаграждения наемных работников за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимума [1, ст. 37]. Трудовые доходы каждого работника определяются его личным вкладом с учетом конечных результатов работы организации, регулируются налогами и максимальными размерами не ограничиваются.

Характер общественного труда многообразен, и результаты его не могут быть учтены на основе какого-то единого критерия для определения размера вознаграждения работнику. Поэтому применяются разные способы установления зависимости размера оплаты труда от его результата.

Системой оплаты труда признается способ соизмерения размера вознаграждения за труд с его результатами либо затратами. Системы оплаты труда могут быть различными, однако две из них являются основными и соответствуют двум основным способам учета затрат труда.

Первый способ – это учет отработанного времени. При таком учете применяется повременная система оплаты труда, когда оплате подлежит проработанное количество рабочего времени.

Второй способ – это учет количества произведенной работником продукции надлежащего качества либо выполненных им операций. В этом случае труд оплачивается на основе сдельной системы оплаты труда.

Исходной, первичной формой заработной платы является повременная оплата. Рабочее время представляет собой меру, внутренне присущую самому

процессу труда как таковому, поскольку труд всегда имеет временную характеристику. Определение заработной платы при повременной системе происходит на ее собственной основе, тогда как при определении сдельных расценок используется элемент повременной оплаты – ставка за определенное время работы [37, с. 341].

При повременной системе оплаты труда прямая связь заработка с результатами труда выражена значительно слабее, чем при сдельной оплате. Поэтому повременная система оплаты труда в чистом виде (без премий) не находит широкого применения.

В то же время преимущество сдельной оплаты, обусловленное прямой пропорциональностью между результатом труда и величиной заработка, проявляется не всегда, а при определенных производственно-технических условиях. Выбор той или иной системы оплаты труда может осуществляться только на основе детального анализа конкретной производственной обстановки и содержания труда рабочих непосредственно на предприятиях.

Необходимо отметить, что повременная и сдельная системы на практике применяются не в чистом виде, а, как правило, в сочетании с иными, дополнительными, системами оплаты труда, например премиальными, в связи с чем они называются повременно-премиальной и сдельно-премиальной.

Применение премиальных систем оплаты труда направлено на создание у работников материальной заинтересованности в улучшении тех показателей работы (количественных и качественных), которые не стимулируются оплатой по тарифным ставкам и окладам.

Отличительная черта премиальных систем заработной платы заключается в том, что сверх основного заработка, начисляемого в соответствии с установленной мерой труда, они предполагают начисление дополнительной оплаты – премии. Выплата премии, как правило, обусловлена достижением дополнительных результатов по сравнению с установленными нормами.

Сдельная система оплаты труда имеет также следующие разновидности: коллективную (бригадную) сдельную оплату труда, аккордную, сдельно-прогрессивную, косвенную сдельную оплату.

Косвенная (бригадная) сдельная система оплаты труда представляет собой такую систему, при которой заработок рабочих рассчитывается в соответствии с объемом работы (количеством продукции), выполненным производственной бригадой. Эта разновидность сдельной оплаты труда наиболее эффективна, когда необходимы одновременные совместные усилия группы рабочих для выполнения производственных заданий.

Коллективная сдельная оплата широко применяется в комплексных бригадах с развитым совмещением профессий и взаимозаменяемостью рабочих. Коллективная сдельная система оплаты труда целесообразна также при бригадном обслуживании, наблюдении и контроле за крупными агрегатами, аппаратами и механизмами в том случае, если производственные процессы не жестко регламентированы и у рабочих сохраняется возможность увеличения выпуска продукции.

Аккордная оплата труда вводится, как правило, для коллектива рабочих (бригады, звена) и фактически может рассматриваться как вариант коллективной системы оплаты труда бригад по конечным результатам труда. В то же время аккордная система отличается от прочих разновидностей сдельной оплаты тем, что общая сумма заработка за выполнение задания объявляется рабочим заранее до начала работы.

Сдельно-прогрессивная система оплаты труда характеризуется тем, что, начиная с заранее установленного уровня выполнения норм, происходит определенное увеличение сдельной расценки за выполнение операции, детали или изделия. Таким образом, сдельные расценки дифференцируются в зависимости от достигнутого уровня выполнения норм. Одна и та же операция, деталь и т.д. оплачивается по-разному, и чем выше будет выполнение норм, тем выше будет расценка за каждую единицу выполняемой работы.

При сдельно-прогрессивной оплате заработок рабочего растет быстрее, чем его выработка. Это обстоятельство исключает возможность массового и постоянного применения сдельно-прогрессивной системы. Она обычно вводится на ограниченные сроки (3–6 месяцев) на тех участках производства, где по тем или иным причинам складывается неблагоприятное положение с выполнением плана и где необходимо создать дополнительную материальную заинтересованность в перевыполнении норм.

Косвенная сдельная система оплаты труда заключается в том, что заработок рабочего ставится в зависимость не от его личной выработки, а от результата труда рабочих. Эта система оплаты применяется для вспомогательных рабочих, учет выработки которых затруднен, но от результатов труда которых зависит выработка основных рабочих-сдельщиков.

В последние годы получила широкое распространение, особенно в небольших организациях, на малых предприятиях так называемая бестарифная система оплаты труда работников. К сожалению, в Трудовом кодексе РФ она не нашла отражение, тогда как это было сделано в отношении рабочих в ст. 80 КЗоТ РФ. Отсюда следует, что законодательно такая система оплаты труда не регламентируется, как это сделано в отношении тарифной системы оплаты труда [2, ст. 143]. Поэтому работодателям, ведущим поиски более эффективных систем заработной платы по сравнению с теми, которые действуют в их организациях, необходимо ознакомиться с уже сложившейся практикой применения бестарифных систем оплаты труда.

Таким образом, рассмотренные формы и системы заработной платы подтверждают вывод о том, что заработная плата – основа материального стимулирования работников предприятия. Умелое применение форм и систем оплаты труда позволит добиться повышения заинтересованности работников как в индивидуальных, так и в общих результатах работы коллектива, что в конечном итоге приведет к улучшению финансово-хозяйственной деятельности организации и ее финансового состояния.

1.3. Показатели оценки эффективности стимулирования персонала организации

В современных условиях формирование действенной системы материального стимулирования труда работников, обеспечивающей конкурентные преимущества в использовании трудовых ресурсов, является важнейшим условием роста результативности хозяйственной деятельности организации.

Оценка материального стимулирования имеет большое значение не только для самого работника, который определяет привлекательность действующих стимулов. Такая оценка важна также и для организации, так как обеспечивает возможность выявить конкурентоспособность имеющейся системы материального стимулирования в сравнении с другими работодателями и определить направления ее повышения.

Оценка эффективности материального стимулирования труда работников включает анализ эффективности материального стимулирования труда и построение системы обобщающих показателей эффективности.

В систему обобщающих показателей должны входить, прежде всего:

- удельный вес премий в общей сумме заработной платы персонала организации в целом или отдельных категорий;
- отдача материального стимулирования труда (премиоотдача) – определяется как отношение выручки от продажи к сумме премий (в целом или на отдельную категорию работников):

$$Pr_o = \frac{ВП}{Pr}, \quad (1.1)$$

где Pr_o – премиоотдача, руб./руб.;

$ВП$ – выручка от продажи, тыс. руб.;

Pr – размер премий, тыс. руб.;

- емкость материального стимулирования труда (премиоемкость) – показатель, обратный премиоотдаче:

$$Pr_e = \frac{Pr}{BП}, \quad (1.2)$$

где Pr_e – премиоємкость, руб./руб.;

- коэффициент соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы (коэффициент опережения):

$$Kon = Inm/Icz, \quad (1.3)$$

где Kon – коэффициент опережения (соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы;

Inm – индекс производительности труда;

Icz – индекс средней заработной платы;

- рентабельность материального стимулирования – определяется как отношение прибыли к общей сумме премий:

$$R_m = \frac{\Pi}{Pr}, \quad (1.4)$$

где R_m – рентабельность материального стимулирования;

Π – прибыль, тыс. руб.

Данные показатели рассчитываются как исходя из размера премий, так и общей суммы заработной платы.

В анализе эффективности материального стимулирования можно использовать также такие показатели, как коэффициент соотношения темпов роста объема продаж и заработной платы; коэффициент соотношения темпов роста прибыли и материального стимулирования труда; коэффициент текучести кадров и другие.

Для получения системной оценки эффективности материального стимулирования труда предлагается комплексный подход с позиций заинтересованных групп:

- с точки зрения работодателя;
- с точки зрения работника.

Ниже представлена система показателей оценки материального стимулирования с позиции работодателя и с позиции работника предприятия (рис. 1.3) [28, с. 6].

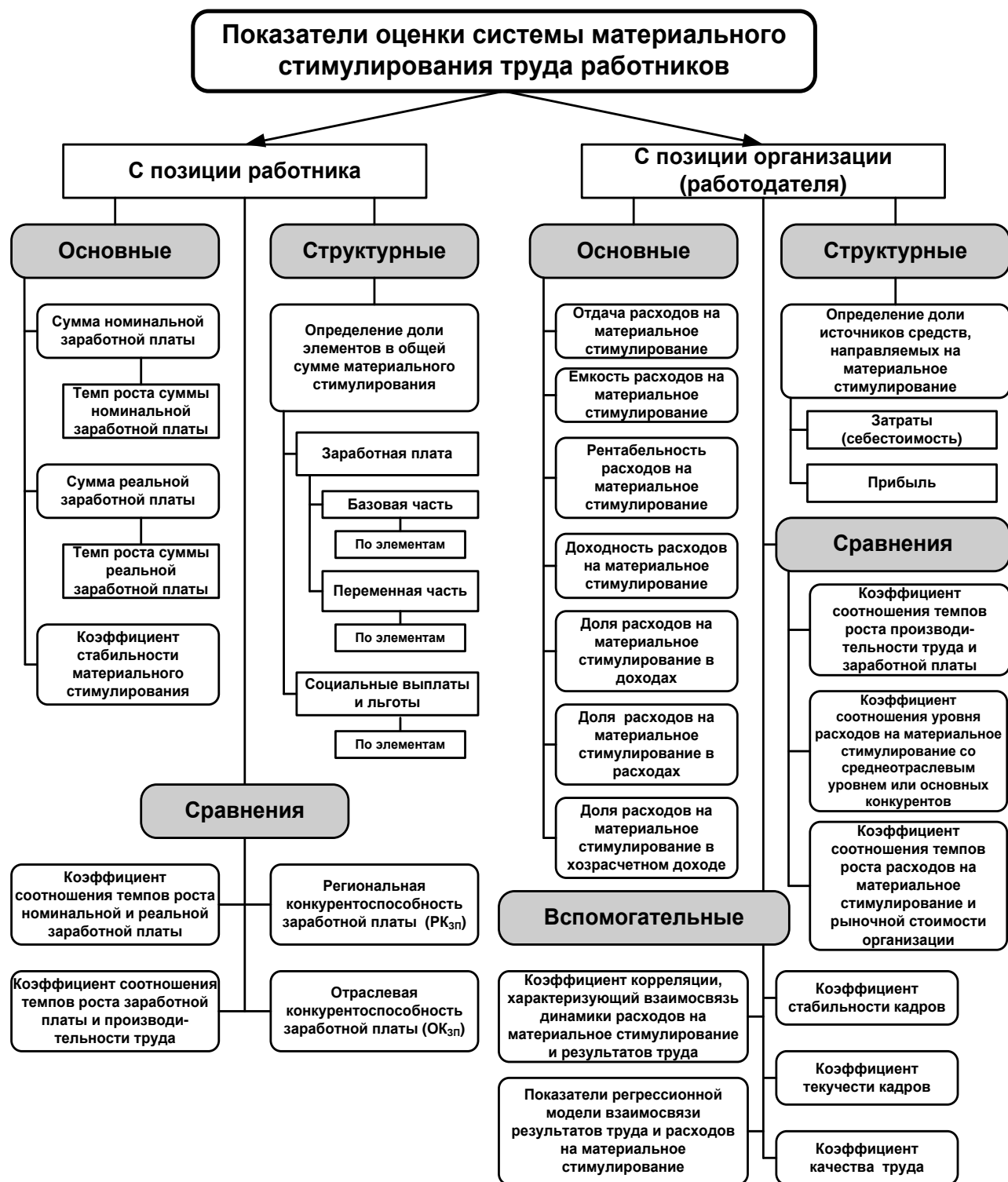


Рис. 1.3. Система показателей оценки материального стимулирования с позиции работника и организации

Таким образом, основными показателями, характеризующими эффективность материального стимулирования труда работников, являются показатели отдачи расходов на материальное стимулирование, емкости расходов на материальное стимулирование, а также рентабельность и доходность материального стимулирования. Кроме того, эффективность использования средств на материальное стимулирование может быть оценена при изучении их доли в совокупном доходе и расходах организации.

Определение доли источников средств, направляемых на материальное стимулирование, создаст предпосылки для выявления изменений в их структуре, что даст информацию о значимости каждого из них. Расчет сравнительных коэффициентов обеспечит оценку качественной стороны системы материального стимулирования конкретной организации в соотношении с производительностью труда. Использование экономико-математических методов изучения взаимосвязи динамики расходов на материальное стимулирование труда и результатов труда позволит установить объективную взаимосвязь между ними, что позволит совершенствовать систему материального стимулирования.

Таким образом, как свидетельствует рассмотренный материал, система материального стимулирования работников в организации является основным фактором достижения целей как работников, так и работодателей. При этом важное значение имеет не только реальная и достойная заработная плата, но и премиальные и прочие выплаты, способствующие формированию у работников стремления к лучшему выполнению своих производственных обязанностей, повышению производительности труда, что в конечном итоге приведет и к улучшению результатов деятельности организации в целом. Для усиления действенности системы материального стимулирования необходимо совершенствование экономического инструментария, что позволит повысить обоснованность принимаемых управленческих решений и выявить факторы, оказывающие влияние на ее эффективность.

ГЛАВА 2. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В ООО «БЕРИЛЛ-СЕРВИС»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

ООО «БЕРИЛЛ-сервис» зарегистрировано Инспекцией Министерства Российской Федерации по налогам и сборам по городу Белгороду Белгородской области 20 мая 2004 года по адресу: 308002, Белгородская область, г. Белгород, ул. Курская, д. 4, оф. 2.

Порядок создания и деятельности ООО «БЕРИЛЛ-сервис» регулируется Гражданским кодексом Российской Федерации и Федеральным законом от 08.02.1998 года № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (в ред. Федерального закона от 29.06.2015 года № 210-ФЗ). Учредительными документами ООО «БЕРИЛЛ-сервис» являются учредительный договор и Устав Общества (прил. 1).

Общество является юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. По своим обязательствам Общество отвечает всем принадлежащим ему имуществом.

ООО «БЕРИЛЛ-сервис» имеет фирменное наименование, круглую печать со своим полным фирменным наименованием на русском языке и указанием на место его нахождения.

Организационная структура управления ООО «БЕРИЛЛ-сервис» (прил. 2) относится к линейному типу. Это строго иерархическая структура, характеризующаяся разделением ответственности между подразделениями и единством распорядительства. Каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов.

Высшим органом управления ООО «БЕРИЛЛ-сервис» является Учредитель – Курганский Юрий Анатольевич.

Вопросами организации коммерческой деятельности занимается коммерческий директор. Он осуществляет руководство материально-техническим снабжением, сбытом продукции и транспортным обслуживанием организации.

В структуре управления ООО «БЕРИЛЛ-сервис» имеется должность заместителя директора, отвечающего за основное производство. Он организует основную деятельность, а также несет ответственность за качество и своевременность выполнения работ. Свои функции он осуществляет через руководителя производства.

В составе ООО «БЕРИЛЛ-сервис» также имеется бухгалтерия, возглавляемая главным бухгалтером. Главный бухгалтер несет ответственность за методологию бухгалтерского учета, обеспечивает своевременное отражение хозяйственных операций в форме бухгалтерских проводок; анализирует и обобщает информацию; составляет отчетность и представляет ее в установленные сроки в соответствующие организации.

В ООО «БЕРИЛЛ-сервис» – малая организация, поэтому не имеет службы управления персоналом. Эту функцию выполняет специалист по управлению персоналом, входящий в состав бухгалтерии.

Основной целью деятельности ООО «БЕРИЛЛ-сервис», как и любой коммерческой организации, является получение прибыли в результате осуществления его финансово-хозяйственной деятельности. Для осуществления этой цели основным видом деятельности организации в соответствии с Уставом является предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию приборов и инструментов для измерения, контроля, испытаний, навигации, локации и прочих целей. Общество может осуществлять другие виды деятельности, не запрещенные действующим российским законодательством.

ООО «БЕРИЛЛ-сервис» является одним из основных предприятий на рынке услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию приборов и инструментов для измерения, контроля, испытаний, навигации, локации и прочих целей в Белгородской области и занимает 22% от общей доли рынка области.

Основными конкурентами ООО «БЕРИЛЛ-сервис» на рынке услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию приборов измерения в Белгородской области являются (рис. 2.1):

- ООО «Глобус» – 39% от общей доли рынка области;
- ООО «Грат М» – 18% от общей доли рынка;
- ООО «Взлет-Белогорье» – 13% от общей доли рынка области;
- прочие мелкие предприятия – 8% от общей доли рынка области.

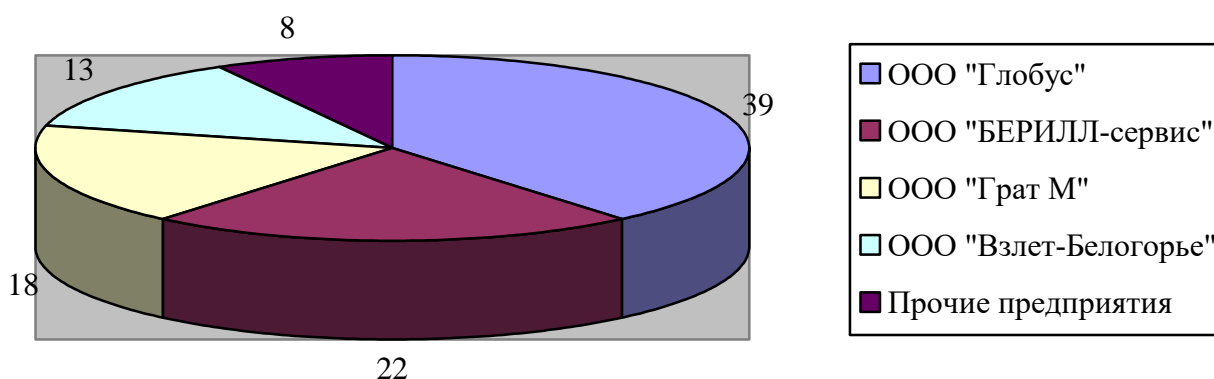


Рис. 2.1. Доля предприятий на рынке услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию приборов измерения в Белгородской области

Необходимо отметить, что три предприятия в сумме имеют долю рынка равную 79% (ООО «Глобус», ООО «БЕРИЛЛ-сервис, ООО «Грат М»). При этом, по охвату области услугами, их догоняет новое предприятие ООО «Взлет-Белогорье», являющееся представителем основного в России предприятия по изготовлению и поставке счетчиков, ЗАО «Взлет», г. Санкт-Петербург (данное предприятие является поставщиком для ООО «БЕРИЛЛ-сервис»). Кроме того, существует возможность появления новых конкурентов, поскольку в настоящее

время осуществляется обязательная установка счетчиков населением и данная услуга пользуется повышенным спросом.

Анализ сильных и слабых сторон конкурентов и собственных позиций ООО «БЕРИЛЛ-сервис» на рынке представлен в таблицах 2.1 и 2.2.

Таблица 2.1

Анализ конкурентов ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

Конкуренты ООО «БЕРИЛЛ-сервис»	ООО «Глобус» ООО «Грат-М» ООО «Взлет-Белогорье» Прочие мелкие предприятия
Каковы их сильные и слабые стороны?	<i>Сильные стороны:</i> Гибкая ценовая политика. Высококвалифицированные маркетологи. Новое оборудование. <i>Слабые стороны:</i> Узкий ассортимент услуг. Низкий процент использования производственных мощностей. Нестабильное финансовое состояние.
Какие новые конкуренты могут появиться?	Существует возможность появления новых видов услуг, активным поиском которых занимается как ООО «БЕРИЛЛ-сервис», так и его конкуренты.

Таблица 2.2

Оценка позиций ООО «БЕРИЛЛ-сервис» на рынке области

Успехи ООО «БЕРИЛЛ-сервис»	Неудачи ООО «БЕРИЛЛ-сервис»
1. Организация одна из первых вышла на рынок Белгородской области.	1. Не вполне тщательно изучается конъюнктура рынка, слабая рекламная деятельность.
2. Сложившиеся связи с поставщиками счетчиков и запасных частей.	2. Сложности в ремонте приборов из-за отсутствия денежных средств на приобретение нового оборудования
3. Сложившаяся клиентская база.	3. Предприятия-конкуренты предлагают более выгодные условия гарантийного обслуживания

Таким образом, анализ позиций ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и оценка его конкурентов свидетельствуют, о том, что данную организацию нельзя

охарактеризовать как бесспорного лидера на рынке услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию приборов измерения в Белгородской области. Качество услуг конкурентов не уступает качеству услуг ООО «БЕРИЛЛ-сервис».

Исходя из этого, руководство ООО «БЕРИЛЛ-сервис» должно обратить внимание на слабые стороны организации, такие, как: узкий ассортимент услуг; отсутствие свободных рыночных ниш; нестабильное финансовое состояние, как и у многих российских предприятий в период продолжающегося финансового кризиса.

Все это говорит о необходимости анализа результатов производственно-хозяйственной деятельности и финансового состояния организации.

Результаты деятельности ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за исследуемый период характеризуются основными показателями, представленными в таблице 2.3. Источниками информации являются бухгалтерская отчетность Общества за 2013-2015 годы (прил. 3-6) и другой информационный материал.

Таблица 2.3

Динамика основных показателей производственно-хозяйственной деятельности ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2013-2015 г.г.

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.	Изменение, (+,-)			
				2014г. от 2013г.		2015г. от 2014г.	
				абс.	%	абс.	%
1. Выручка от продажи тыс. руб.	25710	14121	14300	-11589	-45,08	+179	+1,27
2. Полная себестоимость, тыс. руб.	19870	13941	14130	-5929	-29,84	+189	+1,36
3. Прибыль от продаж, тыс. руб.	5840	180	170	-5660	-96,92	-10	-5,56
4. Среднесписочная численность персонала, чел.	52	50	51	-2	-3,85	+1	+2,00
5. Фонд заработной платы, тыс. руб.	15100	10880	11680	-4220	-27,95	+800	+7,35
6. Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	290,38	217,60	229,02	-72,78	-25,06	+11,42	+5,25
7. Производительность труда, тыс. руб.	494,42	282,42	280,39	-212,00	-42,88	-2,03	-0,72
8. Рентабельность продаж, %	22,71	1,27	1,19	-21,44	-	-0,08	-

Показатели таблицы 2.3 свидетельствуют о том, что выручка от продажи уменьшилась в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 11589 тыс. рублей или на 45,08% и выросла в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 179 тыс. рублей или на 1,27%. Полная себестоимость уменьшилась в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 5929 тыс. рублей или на 29,84% и увеличилась в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 189 тыс. рублей или на 1,36%.

Динамика выручки от продажи и полной себестоимости в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2013-2015 годы представлена на рисунке 2.2.

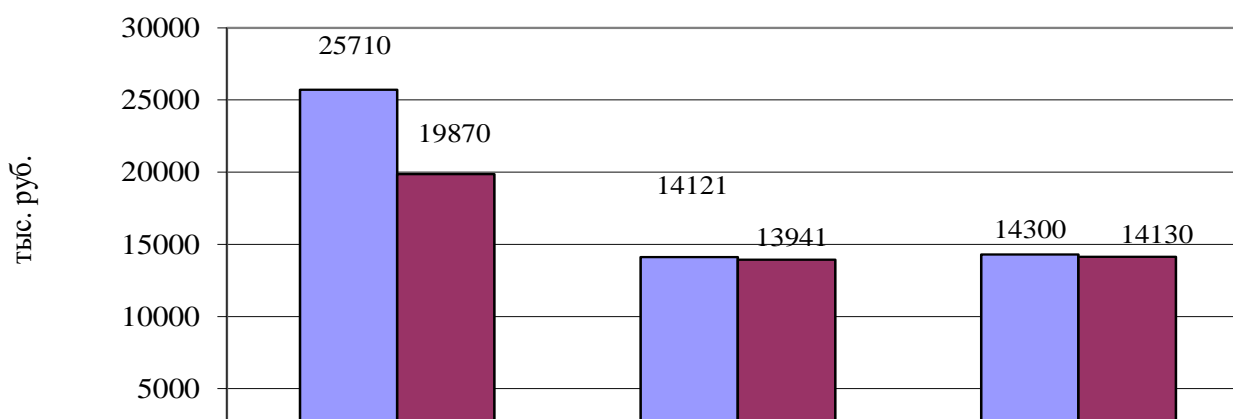


Рис. 2.2. Динамика выручки от продажи и полной себестоимости в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2013-2015 г.г.

Снижение показателей выручки и себестоимости привели к уменьшению прибыли от продаж в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 5660 тыс. рублей или на 96,92%, а опережающий рост себестоимости по сравнению с увеличением выручки в 2015 году по сравнению с 2014 годом привел к уменьшению прибыли от продаж на 10 тыс. рублей или на 5,56%, при этом рентабельность продаж уменьшилась, соответственно, на 21,44% и на 0,08%, что свидетельствует об ухудшении финансовых результатов деятельности организации и заслуживает негативной оценки.

Динамика прибыли от продаж в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2013-2015 годы представлена на рисунке 2.3.

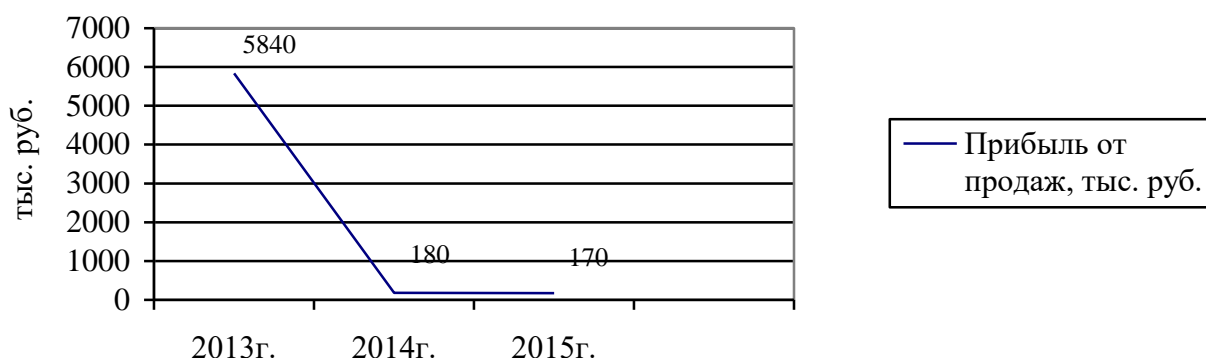


Рис. 2.3. Динамика прибыли от продаж в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2013-2015 г.г.

Кроме того, за исследуемый период произошли следующие изменения показателей, характеризующих деятельность ООО «БЕРИЛЛ-сервис»:

- среднесписочная численность персонала уменьшилась в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 2 человека или на 3,85% и увеличилась в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 1 человека или на 2,00%. При этом их среднегодовая заработная плата уменьшилась в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 72,78 тыс. рублей или на 25,06%, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 11,42 тыс. рублей или на 5,25%. Данное изменение показателей привело к снижению общего фонда заработной платы в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 4220 тыс. рублей или на 27,95% и увеличению в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 800 тыс. рублей или на 7,35%;

- среднегодовая выручка на одного работающего (производительность труда) снизилась в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 212,00 тыс. рублей или на 42,88% и в 2015 году по сравнению с 2014 годом – на 2,03 тыс. рублей или на 0,72%. Данная динамика свидетельствует о снижении производительности труда, то есть, эффективности использования трудовых ресурсов в организации, что заслуживает негативной оценки.

Необходимо также дать оценку эффективности использования производственного потенциала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в исследуемом периоде. Анализ представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Анализ производственного потенциала ООО «БЕРИЛЛ-сервис»
за 2013-2015 г.г.

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.	Изменение, (+,-)			
				2014г. от 2013г.		2015г. от 2014г.	
				абс.	%	абс.	%
1. Выручка от продажи тыс. руб.	25710	14121	14300	-11589	-45,08	+179	+1,27
2. Прибыль от продаж, тыс. руб.	5840	180	170	-5660	-96,92	-10	-5,56
3. Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	970	730	480	-240	-24,74	-250	-34,25
4. Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	14250	17230	12260	+2980	+20,91	-4970	-28,84
5. Фондоотдача, руб.	26,51	19,34	29,79	-7,17	-27,05	+10,45	+54,03
6. Фондоемкость, руб.	0,04	0,05	0,03	+0,01	+25,00	-0,02	-40,00
7. Прибыль на 1 руб. основных средств, руб.	6,02	0,25	0,35	-5,77	-95,85	+0,10	+40,00
8. Оборачиваемость оборотных средств, обор.	1,80	0,82	1,17	-0,98	-54,44	+0,35	+42,68
9. Продолжительность 1 оборота, дн.	202,78	445,12	311,97	+242,34	+119,51	-133,15	-29,91
10. Прибыль на 1 руб. оборотных средств, руб.	0,41	0,01	0,01	-0,40	-97,56	-	-

Рассчитанные показатели, характеризующие деятельность ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за период 2013-2015 годов, позволяют сделать следующие выводы:

- среднегодовая стоимость основных средств уменьшилась в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 240 тыс. рублей или на 24,74% и в 2015 году по сравнению с 2014 годом – на 250 тыс. рублей или на 34,25%. При этом фондоотдача снизилась в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 7,17 руб. или на 27,05% при росте фондоемкости на 0,01 руб. или на 25,00% и увеличилась в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 10,45 руб. или на 54,03%, а фондоемкость уменьшилась на 0,02 руб. или на 40,00%;

- среднегодовая стоимость оборотных средств увеличилась в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 2980 тыс. рублей или на 20,91%, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшилась на 4970 тыс. рублей или на 28,84%. При этом оборачиваемость оборотных средств снизилась в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 0,98 обор. или на 54,44% при росте продолжительности оборота на 242,34 дн. или на 119,51%, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 0,35 обор. или на 42,68%, а продолжительность одного оборота уменьшилась на 133,15 дн. или на 29,91%.

Рентабельность производственного потенциала изменилась следующим образом:

- прибыль на 1 руб. основных средств в 2014 году по сравнению с 2013 годом уменьшилась на 5,77 руб./руб. или на 95,85%, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 0,10 руб./руб. или на 40,00%;

- прибыль на 1 руб. оборотных средств снизилась в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 0,40 руб./руб. или на 97,56%, а в 2015 году осталась на уровне 2014 года и составила на 0,01 руб./руб.

Однако, несмотря на положительную динамику многих показателей эффективности использования производственного потенциала в исследуемом периоде, снижение производительности труда и финансовых результатов не позволяет положительно оценить деятельность ООО «БЕРИЛЛ-сервис». Следовательно, руководству организации необходимо добиться снижения себестоимости услуг и повышения эффективности использования персонала, что позволит добиться более высокого уровня производительности, повышения финансовых результатов деятельности, а, следовательно, и результатов деятельности организации в целом.

2.2. Характеристика системы управления персоналом в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

Система управления персоналом предполагает формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обновления, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Рассматривая управление персоналом как целостную систему, ее можно определить и как деятельность (процесс) по обеспечению организации необходимым количеством сотрудников требуемой компетенции, их мотивации и эффективного использования как в экономическом, так и социальном плане.

В настоящее время на предприятиях (организациях) особое внимание уделяется организации системы и процесса управления персоналом.

Однако необходимо отметить, что системы управления персоналом на многих российских предприятиях до сих пор еще находятся в стадии разработки и становления, поэтому особое значение приобретает регулярно проводимая оценка эффективности системы управления персоналом, позволяющая оперативно выявлять существующие недостатки и вовремя исправлять их. Но такая оценка должна быть максимально достоверной, основанной на реальных данных. Кроме того, важна правильная интерпретация получаемой информации, грамотный анализ управления персоналом.

Необходимо отметить, что, поскольку ООО «БЕРИЛЛ-сервис» относится к малым предприятиям, то система управления в данной организации имеет свои особенности, присущие малым предприятиям.

Во-первых, в ООО «БЕРИЛЛ-сервис», как уже было отмечено, структура управления организована по линейному типу. Это одна из простейших организационных структур управления. Линейная организационная структура управления характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель – единоначальник, наделенный всеми

полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления. Такая структура характерна для небольших организаций.

Так же, как и структура управления, свои особенности имеет и кадровая работа в малой организации. Прежде всего – этот тот факт, что в малых организациях отсутствует служба управления персоналом. Этой работой в малых организациях занимается либо сам руководитель, либо сотрудник, которому данная работа поручена. В ООО «БЕРИЛЛ-сервис» – это специалист по персоналу. Кадровая работа сводится в основном к отбору и приему на работу, увольнению персонала, управлению заработной платой и контролю над трудовой дисциплиной, определению очередности отпусков. Отсутствует и кадровая документация, которая является обязательной для крупных и средних предприятий, что позволяет значительно сократить расходы организации. Документация ведется в минимально допустимом объеме, в основном, это документация, отражающая движение персонала. Это, прежде всего:

- приказ (распоряжение) о приеме работника на работу – (форма № Т-1) (прил. 7);
- приказ (распоряжение) о переводе работника на другую работу – (форма № Т-5) (прил. 8);
- приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска работнику – (форма № Т-6) (прил. 9);
- приказ (распоряжение) о поощрении работников – (форма № Т-11а) (прил. 10);
- приказ (распоряжение) о прекращении (расторжении) трудового договора с работником (увольнении) – (форма № Т-8) (прил. 11).

Любая кадровая документация имеет юридическую, а нередко и коммерческую ценность, что является подтверждением важности ее ведения и необходимости правильности оформления. Эти документы подтверждают права и обязанности как работодателя, так и работника.

Однако, кадровая работа, как и в любой другой организации, в том числе и в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» нуждается в совершенствовании. Для разработки мероприятий по повышению эффективности кадровой работы и системы управления в целом, необходимо осуществить анализ действующей системы управления персоналом организации.

Анализ системы управления персоналом в организации предполагает анализ численности и состава персонала. Динамика данных показателей в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2013-2015 годы представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Динамика состава и структуры персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис»
за 2013-2015 г.г.

Показатели	2013г.		2014г.		2015г.		Изменение (+,-)			
	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	чел.	уд. вес, %	2014г. от 2013г.		2015г. от 2014г.	
							чел.	уд. вес, %	чел.	уд.вес, %
Среднесписочная численность персонала – всего в том числе:	52	100	50	100	51	100	-2	-	+1	-
- руководители	7	13,46	7	14,00	7	13,73	-	+0,54	-	-0,27
- специалисты	5	9,62	4	8,00	4	7,84	-1	-1,62	-	-0,16
- рабочие	40	76,92	39	78,00	40	78,43	-1	+1,08	+1	+0,43

Как свидетельствуют показатели таблицы 2.5, среднесписочная численность персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» уменьшилась в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 2 человека, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом увеличилась на 1 человека. Таким образом, в целом изменения общей численности персонала в организации незначительны.

При этом по категориям персонала произошли следующие изменения:

- численность рабочих уменьшилась в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 1 человека, а их удельный вес вырос на 1,08%. В 2015 году по сравнению с 2014 годом численность рабочих увеличилась на 1 человека при росте удельного веса на 0,43%;

- численность руководителей осталась без изменения и составила 7 человек. При этом их удельный вес вырос в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 0,54% и снизился в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 0,27%;

- численность специалистов снизилась в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 1 человека, а в 2015 году по сравнению с 2014 годом не изменилась и составила 4 человека. Удельный вес специалистов уменьшился, соответственно, на 1,62% и на 0,16%.

При этом укомплектованность персоналом штата ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в анализируемом периоде составила (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Укомплектованность персоналом в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»
за 2013-2015 г.г.

Показатели	2013г.			2014г.			2015г.		
	Количество должностей	Количество физ. лиц	Укомплектованность	Количество должностей	Количество физ. лиц	Укомплектованность	Количество должностей	Количество физ. лиц	Укомплектованность
Среднесписочная численность персонала – всего, чел. в том числе:	55	52	94,55	53	50	94,34	53	51	96,23
- руководители	7	7	100	7	7	100	7	7	100
- специалисты	6	5	83,33	5	4	80,00	5	4	80,00
- рабочие	42	40	95,24	41	39	95,12	41	40	97,56

Таким образом, как свидетельствуют показатели таблицы 2.6, в организации существуют проблемы с укомплектованностью персоналом:

- 2013 год: общая укомплектованность – 94,55%. При этом, по категориям: руководители – 100%; специалисты – 83,33%, рабочие – 95,24%;

- 2014 год: общая укомплектованность – 94,34%. При этом, по категориям: руководители – 100%; специалисты – 80,00%; рабочие – 95,12%;

- 2015 год: общая укомплектованность – 96,23%. При этом, по категориям: руководители – 100%; специалисты – 80,00%; рабочие – 97,56%.

То есть, наблюдается недоукомплектованность персоналом ООО «БЕРИЛЛ-сервис» по всем категориям, кроме руководителей, однако, следует отметить положительную динамику к концу исследуемого периода.

Для определения направлений совершенствования системы управления персоналом ООО «БЕРИЛЛ-сервис» необходимо также выполнить анализ состава и структуры персонала по возрасту, образованию, стажу работы и другим признакам.

Характеристика состава персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» по возрасту представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Распределение персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» по возрасту в 2015 г.

Группы работников по возрасту, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе руков.	Кол-во	% по группе спец.	Кол-во	% по группе рабоч.
До 20	-	-	-	-	1	2,50
20 – 30	-	-	-	-	11	27,50
30 – 40	1	14,29	1	25,00	18	45,00
40 – 50	2	28,57	2	50,00	7	17,50
50 – 60	3	42,85	1	25,00	3	7,50
Свыше 60	1	14,29	-	-	-	-
Итого	7	100	4	100	40	100

Данные таблицы 2.7 свидетельствуют о том, что наибольшее количество работников ООО «БЕРИЛЛ-сервис» имеет возраст от 30 до 60 лет. Это уже опытный персонал, способный при эффективной кадровой работе, поставившей перед персоналом реальную цель и стимулирующий его к выполнению, добиться высоких результатов.

Распределение персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» по полу (гендерному признаку) представлено в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Распределение персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» по полу в 2015 г.

Группы работников	Мужчины		Женщины	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
Руководители	6	13,33	1	16,67
Специалисты	2	4,45	2	33,33
Рабочие	37	82,22	3	50,00
Итого	45	100	6	100

Данные таблицы 2.8 свидетельствуют о том, что больше всего в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» мужчин, причем, наибольший удельный вес – это рабочие – 82,22%, среди женщин – 50,00%. Среди руководителей больше всего мужчин.

Анализ структуры персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» по стажу работы представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Распределение персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» по трудовому стажу в 2015 г.

Группы работников по стажу, лет	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
До 5	-	-	-	-	1	2,50
От 5 до 10	-	-	-	-	10	25,00
От 10 до 15	1	14,29	1	25,00	19	47,50
От 15 до 20	2	28,57	1	25,00	8	20,00
Свыше 20	3	42,85	2	50,00	2	5,00
Свыше 30	1	14,29	-	-	-	-
Итого	7	100	4	100	40	100

Таким образом, как свидетельствуют данные таблицы 2.9, в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» преобладает персонал со стажем работы от 5 до 20 лет, то есть, с опытом работы, что, как уже отмечалось, дает возможность ожидать от организации повышения эффективности деятельности и ее финансового состояния.

Необходимо также дать оценку состава персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» по уровню образования, поскольку это важный фактор качественного состава персонала.

Характеристика персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» по данному признаку представлена в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Распределение персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» по образованию

Группы работников по образованию:	Руководители		Специалисты		Рабочие	
	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе	Кол-во	% по группе
среднее	-	-	-	-	8	20,00
среднее специальное	1	14,29	1	25,00	22	55,00
незаконченное высшее	-	-	-	-	2	5,00
высшее	6	85,71	3	75,00	8	20,00
ученая степень	-	-	-	-	-	-
Итого	7	100	4	100	40	100

Данные таблицы 2.10 свидетельствуют о том, что в общей численности персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» преобладает персонал со средним специальным и высшим образованием, что также оценивается положительно, в том числе и с позиции возможности роста эффективности производства.

Таким образом, проведенный анализ свидетельствует о том, что в организации качественный состав кадров, а, следовательно, есть все предпосылки для дальнейшего совершенствования системы управления персоналом. Однако, некоторые проблемы с неукomплектованностью штата и колебания численности персонала, свидетельствуют о необходимости более глубокого анализа численности персонала.

В этом случае проведенный анализ необходимо дополнить анализом показателей движения персонала, таких, как:

- оборот по приему – это число принятых на работу в организацию в течение анализируемого периода;

- оборот по выбытию (увольнению) – это количество выбывших в течение анализируемого периода.

Оборот по выбытию бывает необходимый (уход на пенсию, сокращение штатов и др.) и излишний (увольнение по собственному желанию, за нарушение трудовой дисциплины и т.п.). Излишний оборот характеризует текучесть рабочей силы.

Оборот по приему, увольнению и текучести – это абсолютные показатели, однако наиболее полно движение трудовых ресурсов характеризуют относительные показатели или коэффициенты. При этом исчисляют следующие показатели:

1) коэффициент оборота по приему – это отношение оборота по приему к среднесписочной численности персонала организации в анализируемом периоде;

2) коэффициент оборота по выбытию (увольнению) – это отношение оборота по увольнению к среднесписочной численности персонала организации в анализируемом периоде;

3) коэффициент текучести – определяется как отношение излишнего оборота к среднесписочной численности персонала организации в анализируемом периоде;

4) коэффициент замещения – отношение разницы между количеством принятых и уволенных работников к среднесписочной численности персонала;

5) коэффициент постоянства персонала – это отношение разницы списочной численности персонала на начало периода и количества уволенных за анализируемый период к среднесписочной численности персонала.

Анализ движения трудовых ресурсов (основных кадровых процессов) ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2013-2015 годы представлен в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Анализ основных кадровых процессов ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2013-2015 г.г.

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.	Изменения (+,-)	
				2014г. от 2013г.	2015г. от 2014г.
1. Среднесписочная численность персонала, чел.	52	50	51	-2	+1
2. Численность персонала на начало периода, чел.	56	48	52	-8	+4
3. Оборот по приему, чел.	2	6	2	+4	-4
4. Оборот по увольнению (выбытию), чел.	10	2	4	-8	+2
- в том числе:					
- излишний оборот:	6	2	3	-1	+1
а) по собственному желанию	5	2	3	-3	+1
б) за нарушение трудовой дисциплины	1	-	-	-1	-
5. Коэффициент оборота по приему, %	3,85	12,00	3,92	+8,15	-8,08
6. Коэффициент оборота по выбытию, %	19,23	4,00	7,84	-15,23	+3,84
7. Коэффициент текучести, %	11,54	4,00	5,88	-7,54	+1,88
8. Коэффициент замещения, %	-15,38	8,00	-3,92	+23,38	-11,92
9. Коэффициент постоянства персонала. %	88,46	92,00	94,12	+3,54	+2,12
10. Коэффициент абсентеизма, %	0,33	0,30	0,32	-0,03	+0,02
в том числе, по болезни	0,32	0,30	0,32	-0,02	+0,02

Показатели таблицы 2.11 свидетельствуют о следующей динамике движения персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2013-2015 годы:

- коэффициент оборота по приему увеличился в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 8,15% и снизился в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 8,08%;

- коэффициент оборота по выбытию снизился в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 15,23%; в 2015 году по сравнению с 2014 годом вырос на 3,84%;

- коэффициент текучести снизился в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 7,54% и вырос в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 1,88%. Основной фактор текучести – увольнение по собственному желанию;

- коэффициент замещения увеличился в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 23,38% и снизился в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 11,92%;

- коэффициент постоянства персонала вырос в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 3,54% и в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 2,12%.

Таким образом, в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» наблюдается негативная динамика коэффициентов движения персонала, подтверждением чему является снижение к концу исследуемого периода коэффициента оборота по приему на фоне роста коэффициентов оборота по выбытию, текучести и отрицательный коэффициент замещения. Однако, как положительный фактор необходимо отметить рост в течение исследуемого периода коэффициента постоянства.

Об эффективности деятельности по управлению персоналом организации судят также по динамике и структуре затрат на персонал. Однако, этот анализ проводится на больших и средних предприятиях, а, так как ООО «БЕРИЛЛ-сервис» – малое предприятие и не имеет затрат на обучение и развитие персонала, питание, медицинское обслуживание, организацию отдыха и т.п., то данный анализ невозможен.

Необходимо также дать оценку динамики заработной платы организации. Динамика заработной платы была отражена в таблице 2.3. Согласно данным таблицы, общий фонд заработной платы уменьшился в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 4220 тыс. рублей или на 27,95%, но вырос в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 800 тыс. рублей или на 7,35%.

По категориям персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за период 2013-2015 годов также произошло изменение фондов заработной платы, что отражено в таблице 2.12.

Таблица 2.12

Анализ заработной платы в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»
по категориям персонала за 2013-2015 г.г.

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.	Изменение (+,-), %			
				2014г. от 2013г.		2015г. от 2014г.	
				тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Фонд заработной платы персонала – всего, тыс. руб. в том числе:	15100	10880	11680	-4220	-27,95	+800	+7,35
- руководители	2562	1890	1950	-672	-26,23	+60	+3,17
- специалисты	1182	725	740	-457	-38,66	+15	+2,07
- рабочие	11356	8265	8990	-3091	-27,22	+725	+8,77

Сложившаяся динамика выглядит следующим образом:

- категория «руководители» – снижение в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 672 тыс. рублей или на 26,23% и рост в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 800 тыс. рублей или на 3,17%;

- категория «специалисты» – снижение в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 457 тыс. рублей или на 38,66% и рост в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 15 тыс. рублей или на 2,07%;

- категория «рабочие» – снижение в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 3091 тыс. рублей или на 27,22% и увеличение в 2015 году по сравнению с 2014 годом на 725 тыс. рублей или на 8,77%.

С точки зрения работников организации рост к концу исследуемого периода фонда заработной платы – это положительный фактор, но, учитывая, что в 2014 году производительность труда резко упала, а к концу исследуемого периода, хотя и замедлилось снижение показателя, но среднегодовая заработная плата выросла на 5,25%, то это говорит о проблеме в кадровой деятельности, о неэффективной системе материального поощрения, что должно стать предметом исследования руководства организации.

2.3. Исследование состояния системы материального стимулирования персонала в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

Эффективность использования человеческих ресурсов в организации зависит как от компетенций, или потенциала сотрудников, так и от их желания работать, то есть от уровня трудовой мотивации. Таким образом, мотивация трудовой деятельности является центральной, стратегической функцией в управлении персоналом. Многие руководители понимают необходимость мотивации персонала, но в связи с отсутствием модели мотивации применительно к конкретной организации и к конкретному работнику, их деятельность в этом направлении неэффективна. Особенно остро стоит эта проблема на малых предприятиях, поскольку многие из них ограничены в финансовых ресурсах, необходимых для эффективного стимулирования персонала. Кроме этого, во многих малых организациях не имеется и положений о материальном стимулировании.

Исходя из имеющихся практических разработок системы мотивации на малых предприятиях, следует выявить те признаки, которые позволяют говорить о том, что уровень мотивации низок, а, следовательно, и эффективность труда тоже невысока, поэтому руководство должно осознать наличие проблем в области трудовой мотивации персонала.

Для исследования состояния мотивации в организации следует разделить все признаки на явные и косвенные. К основным явным признакам относятся, прежде всего, понижение производительности труда, повышение коэффициентов выбытия, текучести и пр. К косвенным признакам относится пассивность трудовой деятельности, нежелание участвовать в корпоративных мероприятиях и т.п. Если косвенные признаки сложно определить, то явные могут дать ясную характеристику состояния мотивации.

Так, как уже отмечалось, в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в 2015 году по сравнению с 2014 годом резко вырос коэффициент выбытия (с 4,00% до 7,84%, то есть на 3,84%). При этом коэффициент текучести увеличился на 1,88%.

Эффективность материального стимулирования находит свое отражение в росте производительности труда. Но, поскольку, как уже было отмечено, в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в 2014 году резко упала производительность труда, а в 2015 году, хотя и замедлилось снижение показателя, но среднегодовая заработная плата выросла на 5,25% на фоне снижения производительности труда, то это говорит о неэффективной системе материального стимулирования в организации. Следовательно, необходимо также исследовать соответствие между темпами роста производительности труда и средней заработной платы, поскольку именно эффективное управление персоналом способствует опережающему росту производительности труда по сравнению с ростом средней заработной платы, что ведет к росту прибыли и рентабельности. Для анализа необходимо рассчитать коэффициент опережения, который определяется по формуле:

$$Kon = Inm / Isz , \quad (2.1)$$

где *Kon* – коэффициент опережения;

Inm – индекс производительности труда;

Isz – индекс средней заработной платы.

Расчет коэффициента опережения в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в исследуемом периоде представлен в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Расчет коэффициента опережения в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»
за 2013-2015 г.г.

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.	Индекс, %	
				2014г. от 2013г.	2015г. от 2014г.
1. Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	290,38	217,60	229,02	74,94	105,25
2. Среднегодовая выручка на одного работающего, тыс. руб.	494,42	282,42	280,39	57,12	99,28
3. Коэффициент опережения	-	0,7622	0,9433	-	-

Рассчитанные показатели свидетельствуют о том, что в организации в анализируемом периоде темпы изменения заработной платы опережают темпы изменения производительности труда. В результате этого произошел перерасход заработной платы, который можно рассчитать по формуле:

$$\mathcal{E} = \Phi_{зн\phi} \times (I_{сз} - I_{nm}) / I_{сз}, \quad (2.2)$$

где \mathcal{E} – экономия или перерасход фонда заработной платы, тыс. руб.;

$\Phi_{зн\phi}$ – фактический фонд заработной платы, тыс. руб.

Перерасход фонда заработной платы составил:

- в 2014 году:

$$\mathcal{E}_{2014} = 10880 \frac{0,7494 - 0,5712}{0,7494} = 2587,16 \text{ тыс. руб.},$$

- в 2015 году:

$$\mathcal{E}_{2015} = 11680 \frac{1,0525 - 0,9928}{1,0525} = 662,51 \text{ тыс. руб.},$$

то есть, в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в 2014 году произошел перерасход заработной платы на сумму 2587,16 тыс. рублей, а в 2015 году – на 662,51 тыс. рублей.

Общий фонд заработной платы может измениться за счет изменения численности персонала и его среднегодовой заработной платы. Для выявления причин его изменения необходимо выполнить факторный анализ. Исходной формулой для анализа является следующая формула:

$$\Phi_{ЗП} = ЧП \times ЗП, \quad (2.3)$$

где $\Phi_{ЗП}$ – общий фонд заработной платы, тыс. руб.;

$ЧП$ – численность персонала, чел.;

$ЗП$ – среднегодовая заработная плата, тыс. руб.

Анализ выполним с помощью метода цепных подстановок. Факторный анализ влияния изменения численности персонала и его среднегодовой заработной платы в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2013-2015 годы представлен в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Расчет влияния факторов на изменение общего фонда заработной платы
в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2013-2015 г.г.

Фактор	Алгоритм расчета	$\Delta\Phi ЗП, \text{тыс.руб.}$	
		2014г. от 2013г.	2015г. от 2014г.
Изменение:			
- среднесписочной численности персонала	$\Delta\Phi ЗП_{чп} = ЧП_1 \times ЗП_0 - ЧП_0 \times ЗП_0$	-581	+218
- среднегодовой заработной платы	$\Delta\Phi ЗП_{зп} = ЧП_1 \times ЗП_1 - ЧП_1 \times ЗП_0$	-3639	+582
Итого	$\Delta\Phi ЗП = \Delta\Phi ЗП_{чп} + \Delta\Phi ЗП_{зп}$	-4220	+800

Данные таблицы 2.14 свидетельствуют о том, что снижение общего фонда заработной платы в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 4220 тыс. рублей произошло, прежде всего, в результате уменьшения среднегодовой заработной платы (снижение общего фонда заработной платы составило 3639 тыс. рублей). Кроме того, снижение численности персонала также привело к уменьшению общего фонда заработной платы (уменьшение общего фонда заработной платы составило 581 тыс. рублей).

В 2015 году по сравнению с 2014 годом произошел рост общего фонда заработной платы на 800 тыс. рублей. Наибольшее влияние оказало увеличение среднегодовой заработной платы (увеличение фонда заработной платы на 582 тыс. рублей). Увеличение численности персонала привело к увеличению общего фонда заработной платы на 218 тыс. рублей.

Такая динамика показателей заработной платы на фоне изменения показателей производительности труда, а также показателей, характеризующих состояние и движение персонала, свидетельствуют о том, что в организации есть проблемы не только в системе управления персоналом, но и в системе материального стимулирования.

Подтверждением этому служит и анализ показателей, представленный в таблице 2.15. В таблице рассмотрен анализ эффективности заработной платы, поскольку она единственная мотивирующая выплата в ООО «БЕРИЛЛ-сервис».

Таблица 2.15

Показатели эффективности материального стимулирования
работников ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2013-2015 г.г.

Показатели	2013г.	2014г.	2015г.	Изменение (+,-)			
				2014г.от 2013г.		2015г.от 2014г.	
				абс.	%	абс.	%
1. Выручка от продажи, тыс.руб.	25710	14121	14300	-11589	-45,08	+179	+1,27
2. Полная себестоимость, тыс. руб.	19870	13941	14130	-5929	-29,84	+189	+1,36
3. Прибыль от продаж, тыс.руб.	5840	180	170	-5660	-96,92	-10	-5,56
4. Общий фонд заработной платы, тыс. руб.	15100	10880	11680	-4220	-27,95	+800	+7,35
5. Доля заработной платы в общей сумме затрат, %	75,99	78,04	82,66	+2,05	-	+4,62	-
6. Зарплатоотдача, руб./руб.	1,70	1,30	1,22	-0,40	-23,53	-0,08	-6,15
7. Зарплатоемкость, руб./руб.	0,59	0,77	0,82	+0,18	+30,51	+0,05	+6,49
8. Рентабельность фонда заработной платы, %	38,68	1,65	1,46	-37,03	-	-0,19	-

Данные таблицы 2.15 свидетельствуют о значительной доле заработной платы в общей сумме затрат ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в исследуемом периоде:

- в 2013 году – 75,99%;
- в 2014 году – 78,04%, то есть, на 2,05% больше, чем в 2013 году;
- в 2015 году – 82,66%, что на 4,62% больше, чем в 2014 году.

Кроме того, за исследуемый период произошло следующее изменение эффективности использования фонда заработной платы:

- зарплатоотдача снизилась в 2014 году по сравнению с 2013 годом на 0,40 руб./руб. или на 23,53% при росте зарплатоемкости на 0,18 руб./руб. или на 30,51%. При этом рентабельность фонда заработной платы снизилась на 37,03%;

- в 2015 году по сравнению с 2014 годом зарплатоотдача снизилась на 0,08 руб./руб. или на 6,15% на фоне роста зарплатоемкости на 0,05 руб./руб. или на 6,49%. При этом рентабельность фонда заработной платы снизилась на 0,19%.

Данная динамика показателей говорит о снижении эффективности материального стимулирования с помощью заработной платы в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за исследуемый период. Учитывая еще, что в организации давно не разрабатывалось положение о материальном стимулировании, а также премии и другие стимулирующие выплаты и льготы практически не осуществляются, то это свидетельствует о необходимости разработки мероприятий по повышению эффективности системы материального стимулирования в организации.

Это же подтверждает и проведенный в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» опрос с использованием анкеты, разработанной во время прохождения практики (прил. 12).

В исследовании приняли участие 40 человек, трудовой стаж которых в данной организации составляет:

- 1) от 3-х до 5 лет – 1 человек;
- 2) от 5 до 10 лет – 6 человека;
- 3) от 10 до 20 лет – 25 человек;
- 4) от 20 до 30 лет – 8 человек.

Среди опрошенных в общей численности персонала больше половины (60%) респонденты в возрасте 10-30 лет и со средним специальным и высшим образованием (70%).

На четвертый вопрос анкеты ответы распределились таким образом:

- 11 человек или 27,50% ответили, что работа им нравится и устраивает заработная плата;

- 14 человек или 35,00% ответили, что ни работа, ни заработная плата их не привлекают и они ищут другую работу;

- 15 человек или 37,50% затруднились ответить.

На вопрос, насколько работники удовлетворены системой материального стимулирования в организации, подавляющая часть респондентов ответила, что они полностью не удовлетворены (35 человек или 87,50%).

На вопрос, как, по мнению работников, связаны снижение производительности труда и система стимулирования персонала и что, прежде всего, является причиной снижения производительности труда и ухудшения результатов деятельности организации, были получены следующие ответы:

- устаревшее оборудование – 15 человек или 37,50% от числа опрошенных;

- низкая заработная плата – 8 человек или 20,00% от числа опрошенных;

- слабый мотивационный эффект от существующей на предприятии системы материального стимулирования – 12 человек или 30,00%;

- неэффективная система организации и управления – 5 человек или 12,50%.

Данные ответы характеризуют значительную связь производительности труда и мотивации персонала организации. Это же подтверждают и ответы на вопрос о том, какое место отводится системе материального стимулирования персонала с целью улучшения результатов деятельности организации – 27 человек или 67,59% считают, что эффективная система материального стимулирования – залог успешной деятельности организации.

В большинстве ответов также прозвучала необходимость улучшения условий труда, замены устаревшего оборудования, что также будет являться стимулом к улучшению деятельности работников организации, а также основой для повышения их заработной платы. Одним из мотивационных факторов,

которые высказали работники организации во время устного опроса, является также и работа по подготовке, переподготовке и повышению квалификации персонала, поскольку это повышает удовлетворенность работников своим трудом.

Однако, первостепенной задачей, как считают работники ООО «БЕРИЛЛ-сервис», является необходимость срочного решения проблемы повышения эффективности системы материального стимулирования.

Таким образом, проведенный в данной главе анализ состояния системы материального стимулирования персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис» позволяет сделать следующие выводы:

1. Деятельность организации за исследуемый период нельзя оценить как эффективную. Подтверждением этому служит снижение финансовых результатов деятельности, а также производительности и эффективности использования оборотных средств. Следовательно, руководству организации необходимо добиться снижения себестоимости услуг, а также повышения эффективности использования оборотных средств и трудовых ресурсов, что позволит улучшить результаты деятельности организации.

2. Поскольку ООО «БЕРИЛЛ-сервис» относится к малым предприятиям, то система управления в данной организации имеет свои особенности, присущие малым предприятиям. На данном предприятии, характерная для малых предприятий, линейная организационная структура, а также отсутствует кадровая служба. Кадровой работой занимается специалист по персоналу. Работа сводится в основном к отбору и приему на работу, увольнению персонала, управлению заработной платой и контролю над трудовой дисциплиной, определению очередности отпусков. Это привело к тому, что многие направления деятельности служб управления персоналом, такие, как подготовка, переподготовка и повышение квалификации, профессиональная ориентация и адаптация персонала и другие остаются вне внимания.

3. Негативным фактором системы управления персоналом в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» является наличие старого положения по премированию, которое, фактически не имеет стимулирующего действия, а, следовательно, ведет к отсутствию мотивации у персонала организации.

Исходя из этого, несмотря на качественный состав персонала ООО «БЕРИЛЛ-сервис», в организации в течение исследуемого периода произошло, как уже отмечалось, снижение эффективности деятельности, а опережающие темпы изменения заработной платы по сравнению с изменением производительности труда привели к перерасходу фонда заработной платы.

О неэффективности системы материального стимулирования в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» свидетельствуют и ответы работников организации на вопросы предоставленной им анкеты, а также проведенный анализ эффективности системы материального стимулирования работников организации, свидетельствующий о снижении эффективности материального стимулирования с помощью заработной платы за исследуемый период. Учитывая также, что в организации давно не разрабатывалось положение о материальном стимулировании, а также премии и другие стимулирующие выплаты и льготы практически не осуществляются, это свидетельствует о необходимости разработки мероприятий по повышению эффективности системы материального стимулирования, что позволит улучшить и результаты деятельности организации в целом.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ МАТЕРИАЛЬНОГО СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ООО «БЕРИЛЛ-СЕРВИС»

3.1. Предложения по совершенствованию системы материального стимулирования персонала в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

Современная система материального стимулирования должна, с одной стороны, стимулировать сотрудников к эффективной работе, а с другой – быть экономически оправданной. От эффективности системы стимулирования зависит текучесть кадров и результативность труда.

Система стимулирования строится в строгом соответствии со стратегией развития организации, видением руководства организации стратегии управления персоналом и кадровой политики, а также текущего состояния системы управления персоналом. Формирование системы стимулирования персонала направлено на модернизацию и реорганизацию существующей системы оплаты и компенсаций, льгот и социального обеспечения персонала организации, создание эффективной модели системы стимулирования, отвечающей современным технологиям управления персоналом.

О необходимости разработки новой системы материального стимулирования говорят следующие факты:

- снижение объемов производства/продаж;
- снижение производительности труда;
- увеличение текучести кадров;
- отсутствие корреляции между результатами труда и размерами премий (заработной платы).

Как показал анализ, проведенный во второй главе данной работы, в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в исследуемом периоде имеются все эти факторы, свидетельствующие о необходимости разработки системы материального стимулирования.

Основные требования, предъявляемые к стимулированию персонала, следующие (рис. 3.1):

- объективность;
- предсказуемость;
- адекватность;
- своевременность;
- значимость;
- справедливость.

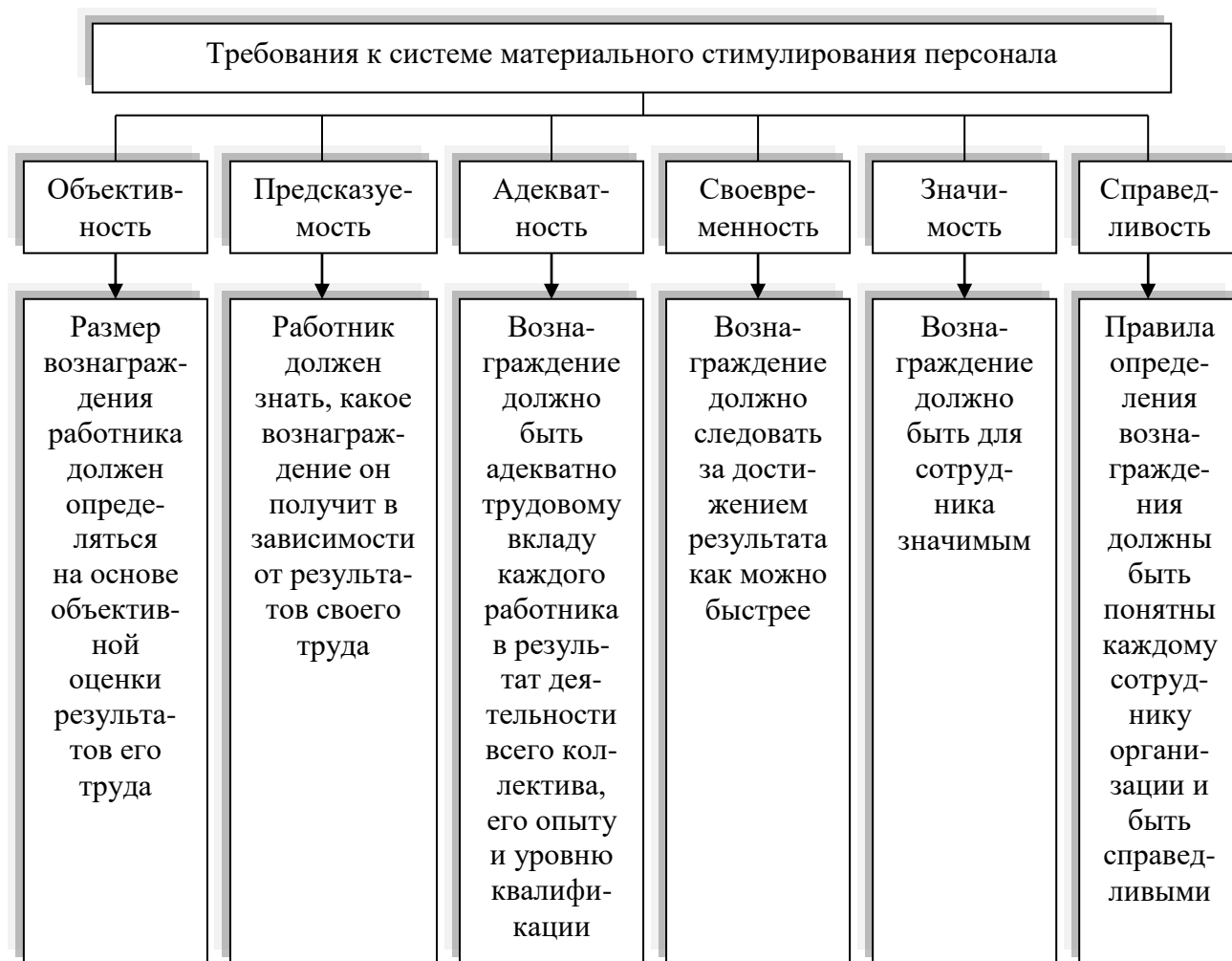


Рис. 3.1. Требования к системе материального стимулирования персонала организации

Как показывает практика, несоблюдение этих требований приводит к нестабильности в коллективе и оказывает сильный демотивирующий эффект. Необходимо отметить, что система стимулирования персонала, как и другие

процессы в управлении персоналом требует четкой регламентации деятельности.

Разработка новой системы стимулирования персонала должна проводиться с помощью специальных методов и основываться на объективном анализе ситуации как внутри организации, так и на рынке труда. С этой целью предлагается осуществить следующие действия:

- во-первых, сначала полезно провести обучающий семинар для руководителей ООО «БЕРИЛЛ-сервис», посвященный вопросам мотивации, стимулирования и оплаты труда персонала. Создание высокой мотивации у сотрудников на достижение целей организации – это задача всех руководителей, а не только специалиста по персоналу. Поэтому руководители организации должны быть ознакомлены с основными теоретическими концепциями и практическими подходами к мотивации персонала, чтобы осознанно применять их в своей повседневной деятельности. На таком семинаре могут быть рассмотрены следующие вопросы: классические и современные теории мотивации, методы диагностики трудовой мотивации, виды и формы стимулирования труда, сколько нужно платить работнику, принципы и методы формирования постоянной и переменной частей оплаты труда, разработка социального пакета, мотивирующая оценка персонала и другие.

Главная цель семинара – мобилизовать и настроить управленческую команду на активную и плодотворную работу. Без непосредственного участия всех руководителей организации разработка и внедрение новой мотивационной системы будут проходить крайне болезненно и неэффективно;

- во-вторых, необходимо более тщательно провести диагностику существующей системы стимулирования труда в организации. Данный этап выполняется с целью выяснения особенностей сложившейся ситуации внутри организации и анализа реальных причин низкой мотивации работников на исполнение своих должностных функций и требований руководителей. В ходе

диагностики проводится анализ смежных областей, таких, как особенности организационной культуры организации, особенности рабочих мест и условий труда. Основные методы диагностики: работа с документами, интервью с руководителями и сотрудниками. Для этого лучше пригласить консультанта по управлению, который может выполнить независимый и квалифицированный анализ проблем, связанных с мотивацией и стимулированием труда;

- в-третьих, необходимо провести диагностику и анализ структуры трудовой мотивации персонала организации. На данном этапе проводится письменный опрос работников с помощью специального вопросника с последующей обработкой полученной информации. В результате опроса получают данные о типах мотивации индивидуально для каждого работника и общую картину по всей организации (подразделению). Без этого нельзя разработать оптимальные виды и формы стимулирования, которые бы действительно заставили людей работать по-новому и выполнять требования руководства. Из многолетней практики управления персоналом и результатов специальных исследований известны разнообразные типы мотивации работников, которые в том или ином соотношении присутствуют в каждом человеке. Знание этих типов необходимо для того, чтобы подобрать к каждому работнику или группе работников специальные стимулы и формы стимулирования, ориентирующие их наилучшим образом на соблюдение стандартов деятельности и достижение целей организации;

- в-четвертых, необходимо изучить особенности существующей системы оплаты труда в ООО «БЕРИЛЛ-сервис». На данном этапе производится анализ всей доступной информации для определения оптимального размера оплаты труда работников. При этом учитываются существующая практика, возможности организации, цены регионального рынка труда, запросы работников, социологические шкалы зарплаты. Для принятия решения о размерах оплаты труда проводится анализ особенностей работников (их квалификации и трудовой мотивации), анализ особенностей работы (виды

выполняемых работ, служебные функции и обязанности, показатели и нормативы, условия труда);

- в-пятых, необходимо осуществить разработку и обоснование постоянной части заработной платы. На данном этапе определяются или корректируются шкалы должностных окладов, нормативные показатели результатов, определяются квалификационные надбавки и доплаты за особые условия труда. Для разработки шкал должностных окладов могут использоваться различные методы, такие, как ранжирование и классификация работ, пофакторное сравнение, оценка по пунктам (рейтингу);

- в-шестых, необходимо провести разработку переменной части заработной платы. На данном этапе анализируются возможности использования в организации различных видов премий, таких, как премия по индивидуальным результатам, премия за вклад в работу подразделения, целевая премия, премия по общим результатам работы организации. Для каждого вида премии разрабатываются расчетные формулы или методики с учетом специфики и существующей практики премирования. Кроме того, анализируются возможности внедрения других систем оплаты труда (кроме применяемой в организации сдельной и повременной оплаты труда), например, бестарифной системы, аккордной системы, системы управления по целям. Для работников ООО «БЕРИЛЛ-сервис» можно предложить шире использовать сдельно-прогрессивную систему оплаты труда, для которой характерна стимулирующая роль;

- в-седьмых, необходимо выполнить анализ и обоснование социального пакета. На этом этапе вырабатываются принципы распределения социального пакета (уравнительный, по стажу работы, иерархический), определяются его состав и денежная оценка для различных категорий работников организации;

- в-восьмых, необходимо разработать неденежные виды и формы стимулирования. На данном этапе вырабатываются разнообразные стимулы (натуральные, моральные, организационные, патерналистские и др.) с учетом

специфики организации, требований руководителей, особенностей работников и рабочих мест, организационной культуры, опыта других организаций. Разработанные стимулы «привязываются» к конкретным должностным позициям, категориям персонала, отдельным работникам и применяются в различных формах (опережающей и подкрепляющей, коллективной и индивидуальной, позитивной и негативной, непосредственной, текущей и перспективной, общей, эталонной и соревновательной). Без использования и внедрения неденежных стимулов любая программа стимулирования персонала будет однобокой и малоэффективной.

Необходимо отметить, что один из наиболее распространенных вариантов оплаты труда представляет собой выплату постоянной части вознаграждения (ежемесячно) и его переменной части (по результатам труда). Ошибочно полагать, что эффективно мотивировать персонал организации можно только за счет выплаты переменной части вознаграждения. Хотя постоянная часть вознаграждения и не позволяет сориентировать сотрудников на более интенсивный труд и решение определенных задач, она призвана сформулировать у них лояльность по отношению к организации (направлена на формирование долгосрочных стимулов).

При этом создание системы постоянных (базовых) выплат подразумевает проведение анализа деятельности на рабочих местах, описание должностных обязанностей, а также оценку ценности рабочих мест, исходя из определенного перечня должностных обязанностей.

Для того, чтобы интересы ни одного из подразделений предприятия не пострадали, к разработке системы стимулирования рекомендуется привлекать руководителей всех структурных подразделений и ключевых специалистов предприятия.

Характеристика элементов системы материального стимулирования персонала организации представлена в приложении 13.

Основные этапы и сроки разработки проекта совершенствования системы премирования представлены на рисунке 3.2.

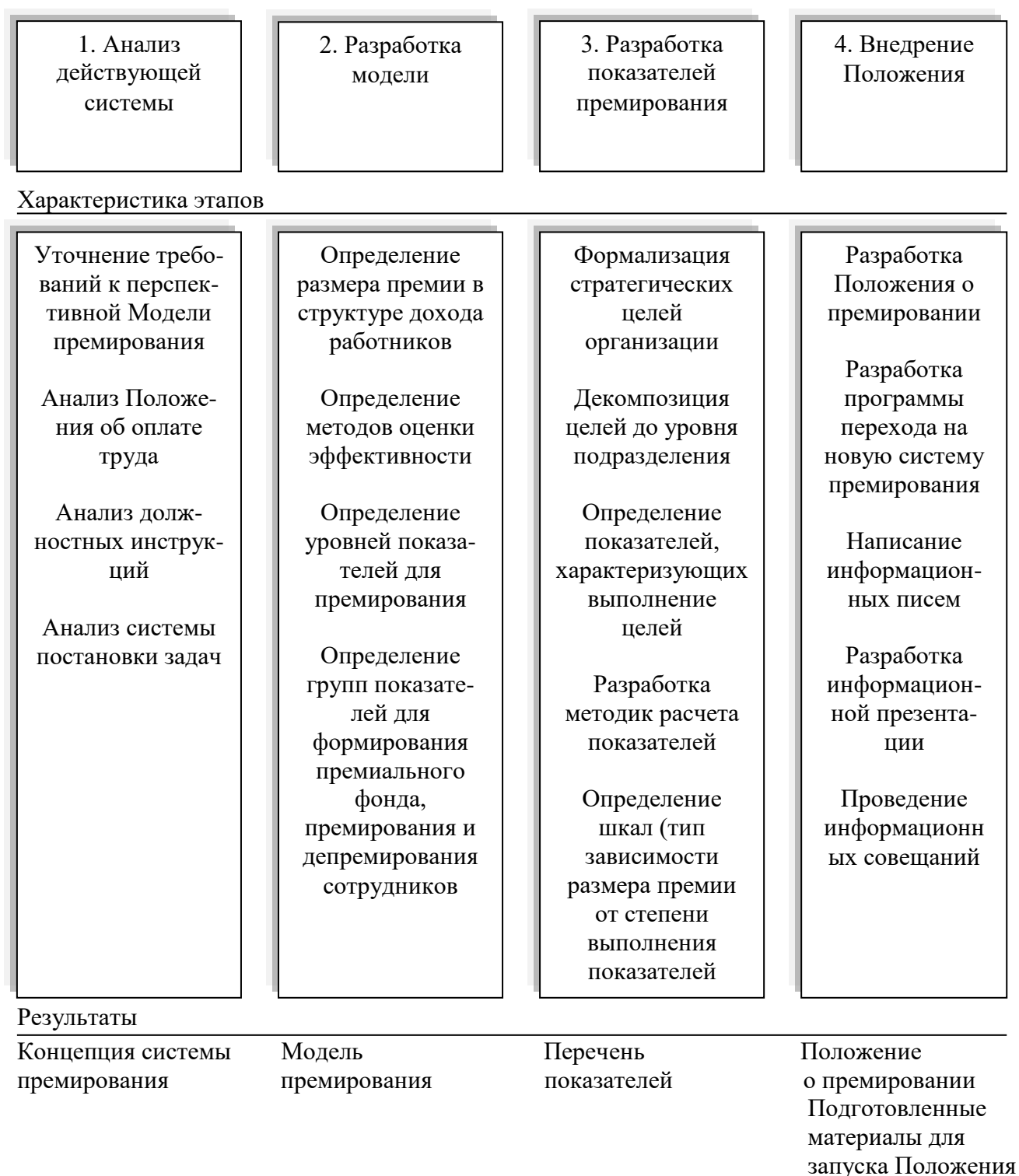


Рис. 3.2. Основные этапы разработки мероприятий совершенствования системы премирования персонала организации

При этом необходимо помнить, чтобы любая система стимулирования не увязла в противоречиях, ее необходимо скоординировать и привести в соответствие с:

- системой менеджмента;
- стратегическими планами;
- положениями о структурных подразделениях;
- коллективным договором;
- штатным расписанием;
- должностными инструкциями;
- положением об оплате труда;
- системой мотивации;
- системой оценки рабочих мест и персонала;
- финансовыми планами.

Как уже отмечалось в данной работе, основной мотивирующей составляющей в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» является заработная плата. Премий и других мотивирующих выплат персонал организации не получает. Это является результатом того, что в 2014 и 2015 годах произошло резкое снижение финансовых результатов деятельности, а показатели чистой прибыли вообще имели отрицательные результаты. Это явилось причиной того, что руководством организации не разработано новое положение о премировании. Необходимо отметить, что причиной ухудшения финансовых результатов деятельности организации является, прежде всего, устаревшее оборудование, что было отмечено и в ответах рабочих на вопросы анкеты.

Следовательно, на первом плане у руководства ООО «БЕРИЛЛ-сервис» перед разработкой нового Положения, должен стоять вопрос о замене оборудования, поскольку добиться получения стимулирующих выплат можно, в первую очередь, выполняя производственные задания и добиваясь повышения производительности труда. Следовательно, только решив вопрос с заменой оборудования в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» можно решать вопрос

совершенствования системы материального стимулирования персонала организации. Подтверждением этому является и схема состава заработной платы основных рабочих организации (рис. 3.3).

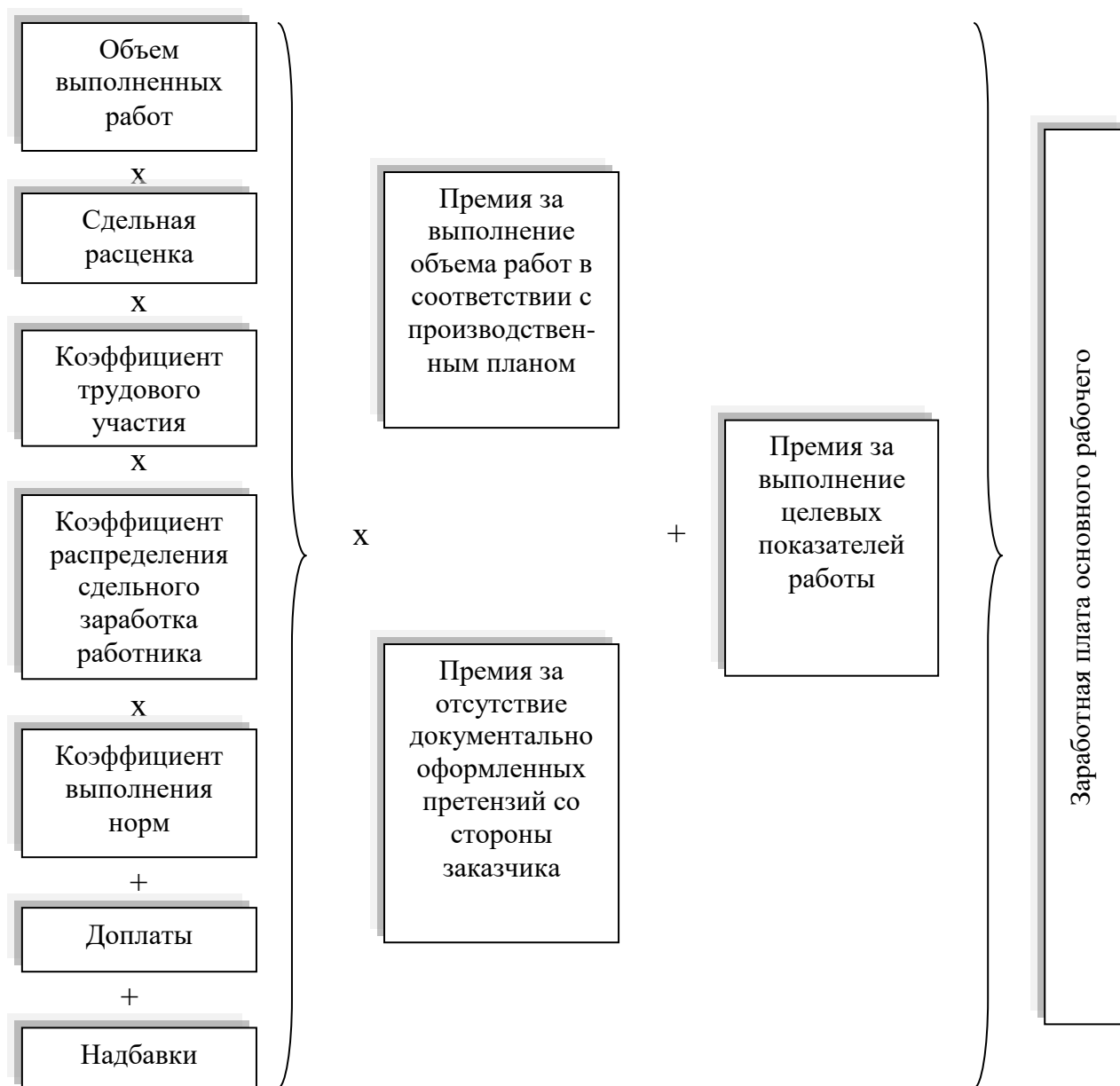


Рис. 3.3. Схема состава заработной платы основного рабочего

Таким образом, наряду с разработкой нового Положения о системе материального стимулирования в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» должен быть решен вопрос об обновлении оборудования. Все это в совокупности позволит добиться совершенствования системы материального стимулирования персонала в организации.

Исходя из проведенного исследования действующей системы материального стимулирования в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» и предложенных мероприятий, разработаны рекомендации по совершенствованию системы материального стимулирования организации, представленные в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Рекомендации по совершенствованию системы материального стимулирования в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

№ п/п	Проблема	Рекомендации	Мероприятия	Результаты
1	Снижение производительности труда в результате использования устаревшего оборудования, что осложняет возможность роста оплаты труда и создает напряженную психологическую атмосферу в коллективе.	С целью повышения производительности труда осуществить обновление основных фондов, приобретя автоматизированный поверочный комплекс.	1.1. Приобретение автоматизированного поверочного комплекса УППУ-МЭ 3,3У1-П110. 1.2. Установка поверочного комплекса.	1.1. Повышение производительности труда на 20%. 1.2. Повышение качества услуг. 1.3. Сокращение затрат. 1.4. Повышение заработной платы.
2.	Рост текучести кадров.	2.1. Замена оборудования с целью повышения производительности труда. 2.2. Разработка мотивирующих положений.	2.1. Запуск нового автоматизированного поверочного комплекса. 2.2. Разработка и внедрение мотивирующих положений.	2.1. Улучшение условий труда. 2.2. Повышение производительности труда. 2.3. Повышение оплаты труда.
3.	Отсутствие связи между результатами труда и размером его оплаты	Разработать эффективное положение о материальном стимулировании.	3.1. Разработать Положение о премировании. 3.2. Довести Положение до персонала организации.	3.1. Рост мотивации. 3.2. Улучшение психологической атмосферы в коллективе. 3.3. Сокращение текучести кадров. 3.4. Повышение производительности труда. 3.5. Повышение оплаты труда в зависимости от количества и качества работы.

Таким образом, основными мероприятиями с целью совершенствования системы материального стимулирования в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» должны быть:

- установка нового автоматизированного поверочного комплекса;
- разработка Положения о материальном стимулировании.

При этом, план реализации разработанных мероприятий будет следующий (тал. 3.2).

Таблица 3.2

План реализации мероприятий совершенствования системы
материального стимулирования в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

№ п/п	Название задачи	Срок исполнения	Ответственные
1.	Приобретение автоматизированного поверочного комплекса УППУ-МЭ 3,3У1-П110	1 неделя	Коммерческий директор
2.	Установка, наладка автоматизированного поверочного комплекса	2 недели	Зам. директора по производству
3.	Анализ системы мотивации в организации	1 неделя	Специалист по работе с персоналом
4.	Разработка Положения о премировании	1 неделя	Специалист по работе с персоналом
5.	Доведение нового Положения до персонала	1 неделя	Специалист по работе с персоналом
Итого:		6 нед. или 30 раб.дн.	

Поскольку дополнительные затраты у организации связаны только с приобретением оборудования, а на остальных этапах внедрения мероприятий по совершенствованию системы стимулирования ответственные специалисты выполняют свои должностные обязанности, то нет необходимости в разработке оценочной таблицы стоимости данных мероприятий.

На следующем этапе исследования необходимо выполнить обоснование эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы материального стимулирования персонала организации, что и будет выполнено в следующем вопросе данной дипломной работы.

3.2. Обоснование эффективности мероприятий по совершенствованию системы материального стимулирования персонала

Как показало исследование состояния системы материального стимулирования в ООО «БЕРИЛЛ-сервис», в этом направлении у организации много проблем. Основная из них – отсутствие Положения о премировании (предыдущее Положение сильно устарело). Исходя из этого, было разработано новое Положение, которое представлено в приложении 14.

Однако, это Положение может заработать лишь тогда, когда в организации будет обновлено оборудование, поскольку старое оборудование не позволяет добиться повышения производительности труда (что актуально для ООО «БЕРИЛЛ-сервис»), что является одним из основных показателей для формирования премиального фонда. Это же подтверждает и проведенный опрос среди работников организации.

Исходя из этого, необходимо заменить стенд для юстировки счетчиков (а установка, ремонт и обслуживание электрических, тепловых и других счетчиков является одним из основных направлений деятельности предприятия), который был собран на самом предприятии, то есть, является «самодельным», что не могло отразиться на качестве и эффективности работы, а ведь поверка и регулировка счетчиков – это одна из основных операций деятельности организации.

Следовательно, необходимо приобрести и установить на предприятии автоматизированный стенд для поверки и регулировки счетчиков, и, в первую очередь, счетчиков электроэнергии, что позволит выполнять следующие операции: автоматизированная регулировка счетчиков; автоматизированная поверка счетчиков; накопление и сохранение данных по регулировке и поверке счетчиков в памяти компьютера; вывод протоколов поверки в печатном виде.

Для ООО «БЕРИЛЛ-сервис» наиболее предпочтителен автоматизированный переносной поверочный комплекс УППУ-МЭ 3,3Е1-П110, предназначенный для поверки и регулировки счетчиков электроэнергии и

средств измерений ПКЭ в лабораторных условиях и на местах эксплуатации. Поставщик – ООО «НПП Марс-Энерго», г. Санкт-Петербург. Стоимость данного оборудования – 510 тыс. рублей. Исходя из того, что действующий в настоящее время комплекс можно реализовать за 300 тыс. рублей, то затраты организации будут минимальными (210 тыс. рублей)

Обоснование экономической эффективности в данном случае начнем с определения планируемого объема продаж. Согласно характеристики оборудования, его использование позволяет увеличить объем работ на 20%, следовательно, планируемый объем работ составит (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Планируемый объем работ (услуг)

Наименование продукции	Год								
	2016			2017			2018		
	Объем усл. ед.	Цена, тыс. руб.	Стоимость, тыс.руб.	Объем усл. ед.	Цена, тыс. руб.	Стоимость, тыс.руб.	Объем усл. ед.	Цена, тыс. руб.	Стоимость, тыс.руб.
Счетчики	2500	3,2	8000	2500	3,2	8000	3000	3,2	9600

Данные таблицы 3.3 свидетельствуют о том, что планируемый объем работ по проверке электрических счетчиков составит в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в 2016 и 2017 годах – 8000 тыс. рублей; в 2018 году – 9600 тыс. рублей.

Изменения нормы расхода на единицу продукции сырьевых компонентов не будет, поскольку на проверку счетчиков не нужно никаких дополнительных материалов.

Заемных средств для осуществления данного проекта не требуется, поскольку данная величина инвестиций в оборотные средства совсем незначительна.

С целью определения эффективности, срока окупаемости и основных показателей, характеризующих деятельность ООО «БЕРИЛЛ-сервис», в том числе, фонда и среднегодовой заработной платы, выполнен расчет технико-экономических показателей и сопоставление их с фактическими показателями

организации (таблица 3.4). Фактические показатели, необходимые для анализа представлены в таблице 2.3.

Таблица 3.4

Основные технико-экономические показатели

Показатели	2015г.	Проект	Изменение (+,-)	
			абс.	%
1. Выручка от продажи, тыс. руб.	14300	19860	+5560	+38,88
2. Полная себестоимость, тыс. руб.	14130	17090	+2960	+20,95
3. Прибыль от продаж, тыс. руб.	170	3770	+3600	+2117,65
4. Стоимость ОПФ, тыс. руб.	480	690	+210	+43,75
5. Фонд заработной платы, тыс. руб.	11680	15984	+4304	+36,85
6. Среднесписочная численность персонала, чел.	51	51	-	-
7. Производительность труда, тыс. руб.	280,39	389,41	+109,02	+38,88
8. Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.	229,02	313,41	+84,39	+36,85
9. Рентабельность продаж, %	1,19	18,98	+17,79	-

Таким образом, в результате реализации мероприятий, происходит следующая динамика показателей:

- выручка увеличится на 5560 тыс. рублей или на 38,88%, что, при росте полной себестоимости на 1960 тыс. рублей или на 13,87% приведет к росту прибыли от продаж на 3600 тыс. рублей или в 22,18 раза, а рентабельности продаж – на 17,79%;

- фонд заработной платы увеличится на 4304 тыс. рублей или на 36,85% при росте среднегодовой заработной платы на 84,39 тыс. рублей или на 36,85%. При этом производительность труда вырастет на 109,02 тыс. рублей или на 38,88%. Необходимо отметить, что рост производительности труда опережает рост средней заработной платы, что заслуживает положительной оценки.

Наряду с этими показателями необходимо рассчитать прогнозные показатели эффективности материального стимулирования персонала ООО

«БЕРИЛЛ-сервис» и сравнить их с показателями 2015 года. Расчет представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Показатели эффективности материального стимулирования работников

ООО «БЕРИЛЛ-сервис» до и после внедрения мероприятий

Показатели	2015г.	Прогноз	Изменение (+,-)	
			абс.	%
1. Выручка от продажи, тыс. руб.	14300	19860	+5560	+38,88
2. Полная себестоимость, тыс. руб.	14130	17090	+2960	+20,95
3. Прибыль от продаж, тыс. руб.	170	3770	+3600	+2117,65
4. Общий фонд заработной платы, тыс. руб.	11680	15984	+4304	+36,85
5. Доля заработной платы в общей сумме затрат, %	82,66	93,53	+10,87	-
6. Зарплатоотдача, руб./руб.	1,22	1,24	+0,02	+1,64
7. Зарплатоемкость, руб./руб.	0,82	0,80	-0,02	-2,44
8. Рентабельность фонда заработной платы, %	1,46	23,59	+22,13	-

Таким образом, рост зарплатоотдачи и рентабельности фонда заработной платы на фоне снижения зарплатоемкости в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» после внедрения мероприятий свидетельствуют об их эффективности, что заслуживает положительной оценки.

Оценку социальной эффективности системы материального стимулирования можно осуществить исходя из следующей формулы:

$$\mathcal{E} = \frac{\overline{З_n}}{МРОТ}, \quad (3.1)$$

где \mathcal{E} – социальная эффективность системы материального стимулирования;

$\overline{З_n}$ – среднемесячная заработная плата, руб.

$МРОТ$ – минимальный размер заработной платы в Белгородской области, руб.

Динамика показателей социальной эффективности системы материального стимулирования ООО «БЕРИЛЛ-сервис» представлена в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Оценка социальной эффективности системы материального стимулирования

Показатели	2015г.	Прогноз	Изменение (+,-)	
			абс.	%
1. Среднемесячная заработная плата, руб.	19085	26117	+7032	+36,85
2. МРОТ, руб.	7279	8694	+1415	+19,44
3. Социальная эффективность системы материального стимулирования	2,62	3,00	+0,38	+14,50

Таким образом, внедрение мероприятий позволит не только повысить производительность труда в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» на 109,02 тыс. рублей или на 38,88%, что является одним из основных факторов, свидетельствующих об эффективности системы материального поощрения, но и значительно улучшить финансовые результаты деятельности, а также размер фонда и среднюю заработную плату работников организации, что дает основания говорить о предполагаемом снижении текучести кадров в ООО «БЕРИЛЛ-сервис». При этом расчет социальной эффективности также свидетельствует об эффективности предложенных мероприятий и дает основания полагать, что в организации улучшатся и условия труда, а также повысится возможность работников пользоваться дополнительными материальными благами.

Кроме того, опережающий рост производительности труда по сравнению с заработной платой позволит добиться экономии фонда заработной платы, что подтверждает расчет, выполненный по формуле 2.2.

$$\mathcal{E}_{\text{проект}} = 15984 \frac{1,3685 - 1,3888}{1,3685} = -237,10 \text{ тыс. руб.},$$

то есть, в ООО «БЕРИЛЛ-сервис», согласно данным расчетам, произойдет экономия фонда заработной платы в размере 237,10 тыс. рублей (в 2015 году был перерасход в сумме 662,51 тыс. рублей).

Однако, поскольку для решения проблемы повышения эффективности системы стимулирования необходимо было, прежде всего, решить проблему обновления оборудования, то необходимо рассчитать и годовой экономический эффект, и срок окупаемости данного оборудования.

При этом годовой экономический эффект от применения нового оборудования можно определить по следующей формуле:

$$\text{Энр} = \left[\frac{П_1}{A_1} - \frac{П_0}{A_0} \right] \times A_1, \quad (3.2)$$

где Энр – годовой прирост прибыли, тыс. руб.;

$П$ – годовая прибыль, тыс. руб.;

A – годовой объем продукции в натуральных единицах.

Следовательно, годовой экономический эффект составит в ООО «БЕРИЛЛ-сервис»:

$$\text{Энр} = \left[\frac{3770}{3000} - \frac{170}{2500} \right] \times 3000 = 3570 \text{ тыс. руб.}$$

Срок окупаемости можно рассчитать по формуле:

$$T_{ок} = \frac{KB}{П}, \quad (3.3)$$

где $T_{ок}$ – срок окупаемости инвестиций, лет;

KB – дополнительные капитальные вложения, тыс. руб.;

$П$ – прибыль, полученная в результате внедрения мероприятий, тыс. руб.

$$T_{ок} = \frac{510}{3600} = 0,14 \text{ г.}$$

Таким образом, годовой экономический эффект от применения нового оборудования в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» составит 3570 тыс. рублей, при этом срок окупаемости – 0,14 года.

В конечном итоге, использование в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» автоматизированного переносного поверочного комплекса

УППУ-МЭ 3,3Е1-П110 приведет, как уже было отмечено, не только к повышению производительности труда, но и к повышению эффективности системы материального стимулирования, что является основной целью данного исследования.

Таким образом, материал данной главы позволяет сделать следующие выводы:

1. Совершенствование системы материального стимулирования – один из основных факторов, способствующих мотивации персонала организации, и, следовательно, ведущих к повышению производительности труда и эффективности функционирования организации в целом. Следовательно, современная система материального стимулирования должна, с одной стороны, стимулировать сотрудников к эффективной работе, а с другой – быть экономически оправданной. От эффективности системы стимулирования зависит текучесть кадров и результативность труда, что особенно актуально для ООО «БЕРИЛЛ-сервис».

2. С целью повышения эффективности системы материального стимулирования ООО «БЕРИЛЛ-сервис» необходимо, прежде всего, разработать Положение о премировании. Однако, необходимо отметить, что данное Положение будет эффективно, только в том случае, если в организации будут осуществлены работы по обновлению основных фондов, которые уже сильно изношены и не позволяют рабочим организации добиться повышения производительности труда. Поэтому, организации необходимо приобрести автоматизированный переносной поверочный комплекс, предназначенный для проверки и регулировки счетчиков электроэнергии и средств измерений ПКЭ в лабораторных условиях и на местах эксплуатации, что позволит не только повысить производительность труда, что является одним из основных факторов, свидетельствующих об эффективности системы материального стимулирования, но и значительно улучшить финансовые результаты деятельности, а также размер фонда и среднюю заработную плату персонала

организации, что дает основания говорить о предполагаемом снижении текучести кадров в ООО «БЕРИЛЛ-сервис». При этом расчет социальной эффективности также свидетельствует об эффективности мероприятий и дает основания полагать, что в организации улучшатся и условия труда, а также повысится возможность работников пользоваться дополнительными материальными благами. Кроме того, опережающий рост производительности труда по сравнению с заработной платой позволит добиться экономии фонда заработной платы.

При этом годовой экономический эффект от применения нового оборудования составит 3570 тыс. рублей, а срок окупаемости – 0,14 года.

В конечном итоге, внедрение предложенных мероприятий приведет, как уже было отмечено, не только к повышению производительности труда, но и к повышению эффективности системы материального стимулирования.

Все это позволит в будущем добиться не только повышения эффективности системы стимулирования, но и улучшения деятельности организации и ее финансового состояния в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Необходимость обеспечения эффективного развития экономики и реализации социальной политики ставит на первый план проблему поиска материально-вещественных факторов усиления заинтересованности и формирования инновационного поведения работников в достижении стратегических задач хозяйствующих субъектов.

Формирование новых мотивов поведения, направленных на проявление заинтересованности и экономической ответственности за результаты хозяйственной деятельности поднимает уровень требований к изменению роли и качеству организации материального стимулирования.

Стимулирование выступает основным фактором мотивации трудовой деятельности персонала, представляя собой целенаправленное внешнее воздействие, которое усиливает побуждение к определенному поведению, а размер этого воздействия должен превышать те усилия, которые прилагает работник для получения благ. Стимулирование означает непосредственное применение оптимально подобранного комплекса стимулов, побуждающих работников к эффективному труду.

Эффективная система материального стимулирования работников организации является основой достижения конечных ее целей, а также повышения финансовых результатов деятельности и финансового состояния организации.

Вопросы материального стимулирования в настоящее время актуальны для любого хозяйствующего субъекта, в том числе и ООО «БЕРИЛЛ-сервис», являющегося объектом данного исследования.

Основная цель деятельности данной организации – получение прибыли в результате осуществления финансово-хозяйственной деятельности. Основным видом деятельности организации является предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию приборов и инструментов для измерения, контроля, испытаний, навигации, локации и прочих целей.

Деятельность ООО «БЕРИЛЛ-сервис» за 2013-2015 годы нельзя назвать эффективной, подтверждением чему является снижения снижение таких показателей, как производительность труда и финансовые результаты деятельности.

Снижение данных показателей свидетельствует также о проблемах в управлении персоналом ООО «БЕРИЛЛ-сервис». Необходимо отметить, что в данной организации качественный состав персонала, но наблюдаются негативные изменения в движении персонала: повышение коэффициента текучести, отрицательное значение коэффициента замещения. Кроме того, негативным является факт роста заработной платы на фоне снижения производительности труда, что привело к перерасходу фонда заработной платы в 2014 году на сумму 2587,16 тыс. рублей, а в 2015 году – на сумму 662,51 тыс. рублей. Данная ситуация говорит о том, что в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» отсутствует связь между результатами труда и результатами его оплаты.

Кроме того, в организации наметилась негативная динамика снижения зарплатоотдачи и рентабельности фонда заработной платы и роста зарплатоемкости, говорит о снижении эффективности материального стимулирования. Учитывая еще, что в организации давно не разрабатывалось положение о материальном стимулировании, а также премии и другие стимулирующие выплаты и льготы практически не осуществляются, то это свидетельствует о необходимости разработки мероприятий по повышению эффективности системы материального стимулирования в организации.

Это же подтверждает и проведенный в ООО «БЕРИЛЛ-сервис» опрос рабочих, показавший, что причиной снижения производительности труда и ухудшения результатов деятельности организации являются устаревшее оборудование, слабый мотивационный эффект от существующей в организации системы материального стимулирования, а также неэффективная система организации и управления. Данные ответы характеризуют значительную связь производительности труда и мотивации персонала организации. Это же

подтверждают и ответы на вопрос о том, какое место отводится системе материального стимулирования персонала с целью улучшения результатов деятельности организации. 67,59% считают, что эффективная система материального стимулирования – залог успешной деятельности организации.

Первостепенной задачей, как считают рабочие ООО «БЕРИЛЛ-сервис», является необходимость срочного решения проблемы замены оборудования и повышения эффективности системы материального стимулирования.

Поскольку материальное стимулирование тесно связано с результатами труда, и в первую очередь, производительности труда, и эффект от внедрения нового Положения о премировании проявится лишь при улучшении условий труда, то основными мероприятиями должны быть:

- установка нового автоматизированного поверочного комплекса;
- разработка Положения о материальном стимулировании.

С этой целью ООО «БЕРИЛЛ-сервис» необходимо приобрести автоматизированный переносной поверочный комплекс УППУ-МЭ 3,3Е1-П110, предназначенный для поверки и регулировки счетчиков электроэнергии и средств измерений ПКЭ в лабораторных условиях и на местах эксплуатации. Стоимость данного оборудования – 510 тыс. рублей. Исходя из того, что действующий в настоящее время комплекс можно реализовать за 300 тыс. рублей, то затраты организации будут минимальными (210 тыс. рублей)

При этом, в результате реализации мероприятий, выручка увеличится на 5560 тыс. рублей или на 38,88%, прибыль от продаж – на 3600 тыс. рублей или в 22,18 раза, а рентабельность продаж – на 17,79%. Фонд заработной платы увеличится на 4304 тыс. рублей или на 36,85% при росте среднегодовой заработной платы на 84,39 тыс. рублей или на 36,85%, что является одним из основных факторов, свидетельствующих об эффективности системы материального поощрения, и дает основания говорить о предполагаемом снижении текучести кадров в ООО «БЕРИЛЛ-сервис». При этом расчет социальной эффективности также свидетельствует об эффективности

предложенных мероприятий и дает основания полагать, что в организации улучшатся и условия труда, а также повысится возможность работников пользоваться дополнительными материальными благами.

Кроме того, опережающий рост производительности труда по сравнению с заработной платой позволит добиться экономии фонда заработной платы в размере 237,10 тыс. рублей.

При этом годовой экономический эффект от применения нового оборудования составит 3570 тыс. рублей при сроке окупаемости затрат на мероприятия в 0,14 года.

В конечном итоге, внедрение предложенных мероприятий приведет не только к повышению производительности труда, но и к повышению эффективности системы материального стимулирования, что позволит в будущем добиться не только повышения эффективности системы стимулирования, но и улучшения деятельности организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации [Текст]: офиц. Текст (с учетом поправок от 21.07.2014 года № 11-ФКЗ) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство».
2. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]: федер. Закон от 30.12.2001 года № 197-ФЗ (в ред. Федерального закона от 30.12.2015 года № 434-ФЗ) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство».
3. Об обществах с ограниченной ответственностью [Текст]: федер. закон от 08.02.1998 года № 14-ФЗ (в ред. Федерального закона от 29.06.2015 года № 210-ФЗ) // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Российское законодательство».
4. Агапцов, С.А. Мотивация труда как фактор повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие / С.А. Агапцов, А.И. Мордвинцев, Л.С. Шаховская. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 164 с.
5. Баскакова, О.В. Экономика организаций (предприятий) [Текст]: учебное пособие / О.В. Баскакова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К⁰», 2012. – 743 с.
6. Баскакова, О.В. Экономика предприятия (организаций) [Текст]: учебник / О.В. Баскакова, Л.Ф. Сейко. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К⁰», 2015. – 372 с.
7. Батова, Т.Н. Экономика промышленного предприятия [Текст]: учебник / Т.Н. Батова, О.В. Васюхин, Е.А. Павлова, Л.П. Сажнева. – СПб.: СПбГУ ИТМО, 2013. – 248 с.
8. Бутова, Т.В. Мотивационный менеджмент [Текст]: учебник / Т.В. Бутова. – М.: Теис, 2012. – 345 с.

9. Вайсбурд, В.А. Экономика труда [Текст]: учебное пособие / В.А. Вайсбурд. – М.: Омега-Л, 2012. – 376 с.
10. Веснин, В.Р. Основы менеджмента [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2016. – 312 с.
11. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2014. – 520 с.
12. Гейц, И.В. Регулирование заработной платы согласно Трудовому кодексу Российской Федерации [Текст] / И.В. Гейц. – М.: Библиотека журнала «Заработная плата. Расчеты. Учет. Налоги», 2012. – 256с.
13. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда [Текст]: учебник / Б.М. Генкин – М.: Издательская группа «НОРМА – ИНФРА-М», 2012. – 384 с.
14. Гордиенко, Ю.Ф. Управление персоналом [Текст]: учебник / Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. – Р-н/Д: Феникс, 2015. – 412 с.
15. Данилюк, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебное пособие / А.А. Данилюк. – Тюмень: Изд-во ТГУ, 2015. – 304 с.
15. Дейнека, А.В. Современные тенденции в управлении персоналом [Текст]: учебное пособие / А.В. Дейнека, Б.М. Жуков. – М.: Изд-во «Академия Естествознания», 2011. – 297 с.
16. Дерябина, Е.В. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли [Текст]: учебное пособие / Е.В. Дерябина. – Томск: ТМЦДО, 2011. – 224 с.
17. Добровинский, А.П. Управление персоналом в организации [Текст]: учебное пособие / А.П. Добровинский. – Томск: Издательство ТПУ, 2011. – 416 с.
18. Доронина, И.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: курс лекций / И.В. Доронина, М.А. Бичеев. – Новосибирск: СибАГС, 2015. – 159 с.
18. Дубровин, И.А. Экономика труда [Текст]: учебник / И.А. Дубровин. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К⁰», 2012. – 405 с.

19. Егорова, Е.А. Экономика труда [Текст]: учебник / Е.А. Егорова, О.В. Кучмаева. – М.: МФПА, 2013. – 80 с.
20. Егоршин, А.П. Организация труда персонала [Текст]: учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 320 с.
21. Жулина, Е.Г. Экономика труда [Текст]: учебное пособие / Е.Г. Жулина. – М.: Изд-во «Эксмо», 2013. – 208 с.
22. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента [Текст]: Учебное пособие / Н.И. Кабушкин. – Мн.: Новое знание, 2015. – 336 с.
23. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2013. – 447 с.
24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [Текст]: учебное пособие / А.Я. Кибанов. – М.: Инфра-М, 2008. – 638 с.
25. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М.: ПБОЮЛ, 2014. – 424 с.
26. Колосова, Р.П. Экономика персонала [Текст]: учебник / Р.П. Колосова, Т.Н. Василюк, М.В. Артамонова, М.В. Луданик. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 651 с.
27. Крапивин, О.М. Комментарий к законодательству об оплате труда [Текст] / О.М. Крапивин, В.И. Власов. – М.: Система Гарант, 2008. – 638с.
28. Любушин, Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия [Текст]: учебник / Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, В.Г. Дьякова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 471 с.
29. Лясников, Н.В. Экономика и социология труда [Текст]: учебник / Н.В. Лясников. – М.: КНОРУС, 2012. – 149 с.
30. Маслоу, Абрахам. Мотивация и личность [Текст] / А. Маслоу. Пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина и др. – СПб.: Питер, 2011. – 358 с.

31. Мишурова, И.В. Управление мотивацией персонала [Текст]: учебно-практическое пособие / И.В. Мишурова, П.В. Кутелев. – М.: ИКЦ «МарТ»; Р-н/Д: Издательский центр «МарТ», 2013. – 615 с.
32. Раицкий, К.А. Экономика предприятия [Текст]: учебник для вузов / К.А. Раицкий. – М.: ИТК «Дашков и К⁰», 2012. – 1012 с.
33. Ромашов, О.В. Социология труда и экономическая социология [Текст]: учебное пособие / О.В. Ромашов. – М.: Гардарики, 2012. – 315 с.
34. Рофе А.И. Экономика труда [Текст]: учебник / А.И. Рофе. – М.: КНОРУС, 2010. – 400 с.
35. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебник / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 688 с.
36. Сергеев, И.В. Экономика организаций (предприятий) [Текст]: учебное пособие / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. – 560 с.
37. Складеревская, В.А. Экономика труда [Текст]: учебник / В.А. Складеревская. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К⁰», 2014. – 304 с.
38. Соломанидина, Т.О. Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, текстах, кейсах) [Текст]: учебное пособие / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2011. – 128 с.
39. Титов, В.И. Экономика предприятия [Текст]: учебник / В.И. Титов. – М.: Эксмо, 2013. – 416 с.
40. Трунин, С.Н. Экономика труда [Текст]: учебник / С.Н. Трунин. – М.: Экономика, 2012. – 496 с.
41. Управление организацией [Текст]: учебник. / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 669 с.
42. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2014. -695 с.

43. Управление персоналом организации [Текст]: учебное пособие / Под ред. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский: ИНФРА-М, 2013. – 398 с.
44. Управление персоналом [Текст]: учебник / Под ред. И.Б. Дураковой. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 570 с.
45. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 560 с.
46. Управление человеческими ресурсами [Текст]: энциклопедия / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб: Питер, 2011. – 482 с.
47. Уткин, Э.А. Основы мотивационного менеджмента [Текст]: учебное пособие / Э.А. Уткин. – М.: «ЭКМОС», 2012. – 324 с.
48. Чапек, В.Н. Экономика труда [Текст]: учебное пособие / В.Н. Чапек, Д.В. Максимов. – Р-н/Д: Феникс, 2011. – 117 с.
49. Чеховских, И.А. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / И.А. Чеховских. – СПб.: Вектор, 2014. – 192 с.
50. Шапиро, С.А. Мотивация [Текст]: учебное пособие / С.А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2011. – 564 с.
51. Экономика предприятия [Текст]: учебник для вузов / Под ред. В.Я. Горфинкеля. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 767 с.
52. Экономика предприятия (фирмы) [Текст]: учебник / Под ред. О.И. Волкова, О.В. Девяткина. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 601 с.
53. Экономика труда [Текст]: учебник / Под ред. А.И. Архипова, Д.Н. Карпухина, Ю.П. Кокина. – М.: Экономика, 2011. – 256 с.
54. Экономика труда [Текст]: учебник / Под ред. Ю.П. Кокина, П.Э. Шлендера. – М.: Юристъ, 2013. – 686 с.
55. Алехина, О.Е. Стимулирование развития работников организации [Текст] / О.Е. Алехина // Управление персоналом. – 2009. – № 1. – С. 50-52.
56. Зубань, С.В. Организационно-методические аспекты материального стимулирования управленческого персонала на полиграфических предприятиях [Текст] / С.В. Зубань // Автореферат. – М.: ГУУ, 2012. – 27 с.

57. Иванов, Е.Н. Формы и методы мотивации и стимулирования трудовой активности персонала при формировании корпоративной культуры в предпринимательских организациях [Текст] / Е.Н. Иванов // Вестник Академии. – 2011. – № 1. – С. 90-94.

58. Кабанов, В.Н. Внедрение сбалансированной системы показателей в систему мотивации персонала промышленной организации [Текст] / В.Н. Кабанов // Управление персоналом. – 2009. – № 4. – С. 26-28.

59. Кибанов, А. Я. Концепции мотивации и стимулирования трудовой деятельности [Текст] / А.Я. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. – № 5. – С. 31-36.

60. Макарова, А.О. Анализ методов и видов стимулирования труда на российских предприятиях [Текст] / А.О. Макарова // Молодой ученый. – 2013. – № 6. – С. 376-379.

61. Модорский, А.В. Методика оценки эффективности системы стимулирования труда [Текст] / А.В. Модорский // Вестник Пермского университета. – 2015. – № 4 (27). – С. 160-169.

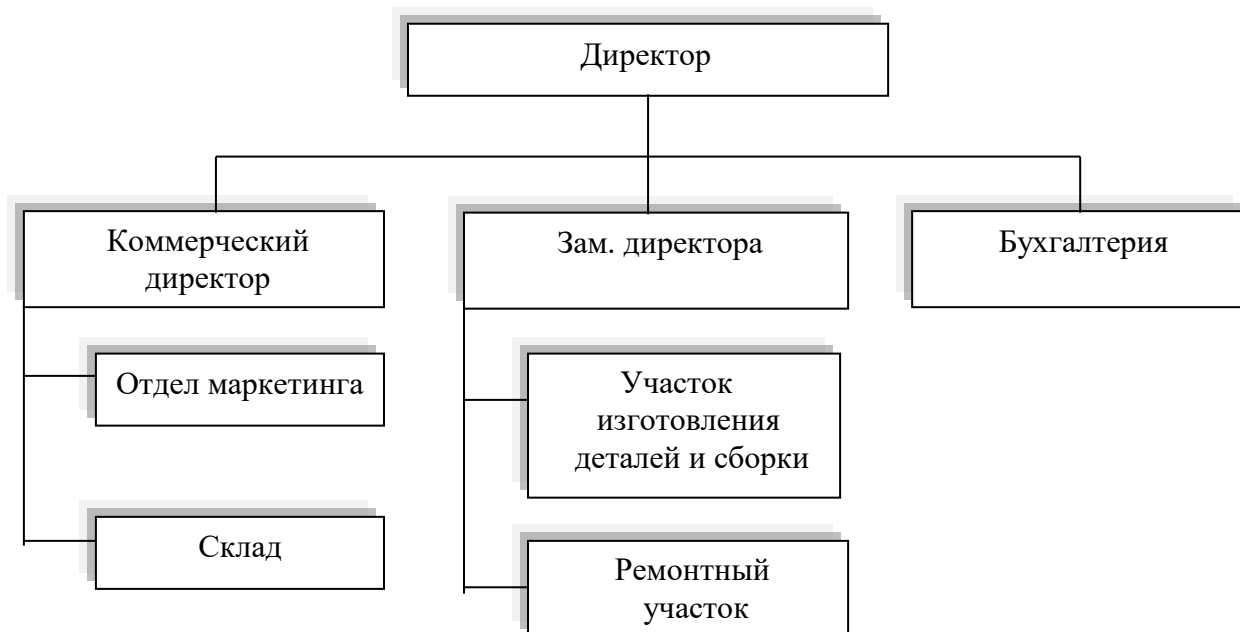
62. Одегов, Ю.Г. Производительность труда в России: особенности современного этапа [Текст] / Ю.Г. Одегов, А.Е. Разинов // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2014. – № 7. – С. 11-20.

63. Притулин, С.В. Основы управления производительностью труда в организациях [Текст] / С.В. Притулин // Молодой ученый. – 2011. – № 3. – С. 187-190.

64. Хачатуров, А.Е. Эффективность труда как фактор повышения качества жизни [Текст] / А.Е. Хачатуров, А.В. Голубев // Компетентность. – 2012. – № 5 (96). – С. 36-41.

65. Ходыревская, В.Н. Мотивационная роль заработной платы и ее экономическая эффективность [Текст] / В.Н. Ходыревская // Вестник КГСХА. – 2012. – № 1. – С. 36-38.

ПРИЛОЖЕНИЯ



Структура управления ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

АНКЕТА

Просим Вас ответить на вопросы анкеты.

1. Ваш трудовой стаж в данной организации:

- 1) до года;
- 2) от 1 до 3-х лет;
- 3) от 3-х до 5 лет;
- 4) 5-10 лет;
- 5) свыше 10 лет.

2. Ваш возраст:

- 1) до 25 лет;
- 2) 25-35 лет;
- 3) 35-50 лет;
- 4) 50 лет и старше.

3. Ваше образование:

- 1) общее среднее;
- 2) среднее специальное;
- 3) незаконченное высшее;
- 4) высшее.

4. Что Вы больше всего цените в своей работе (подчеркните)?

- 1) работа нравится, она дает возможность проявить то, что я знаю и умею;
- 2) работа мне нравится, так как устраивает размер заработной платы;

3) особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна;

5) ни работа, ни заработная плата меня не устраивают.

5. Насколько Вы удовлетворены системой материального стимулирования в организации?

- 1) полностью удовлетворен;
- 2) скорее удовлетворен;
- 3) скорее неудовлетворен;
- 4) полностью неудовлетворен;
- 5) затрудняюсь ответить.

6. Что, по Вашему мнению, является причиной снижения производительности труда и ухудшения деятельности организации?

7. Как Вы считаете, какие меры нужно предпринять для улучшения результатов деятельности организации и какое место при этом вы отводите системе стимулирования персонала?

Благодарим за участие в исследовании!

Характеристика элементов системы материального стимулирования персонала

Элементы системы стимулирования	Назначение элемента
Базовый оклад (заработная плата)	Обеспечивает относительную стабильность в оплате труда. Применяется для всех категорий сотрудников.
Стимулирующие надбавки и доплаты	Обеспечивает гибкость в оценке персональной специфики деятельности: квалификации, ценности сотрудника для организации и др.
Компенсационные доплаты	Обеспечивает закрепление сотрудников в зависимости от принятой кадровой политики и учитывает темп инфляции и рост качества жизни.
Доплаты за условия труда	Обеспечивает компенсацию за работу в ночное время, выходные и праздничные дни, за работу сверхнормативного времени.
Премии из прибыли организации:	
для измеряемых критериев результатов труда	Обеспечивает рост оплаты в зависимости от эффективности и результатов труда работников подразделений: объема продаж, производительности и др.
для неизмеряемых критериев результатов труда	Обеспечивает рост оплаты в зависимости от результатов работы сотрудников по критериям: качество работы, способность творчески решать задачи, исполнительность, соблюдение технологии работ и др.
Оплата участия в разработках	Обеспечивает оплату труда персонала и привлеченных специалистов, консультантов в решении конкретных задач и проблем. Элемент «работает» на развитие организации.
Штрафные санкции за упущения в работе	Обеспечивает экономическую безопасность бизнеса, возврат средств за причиненный ущерб организации, за брак, упущенную выгоду.
Выплаты из резервного фонда	Предусматривает накопление и резервирование средств для форс-мажорных ситуаций и включает выплаты в случае реорганизации или ликвидации организации и т.д.

УТВЕРЖДАЮ

Директор ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

_____ Курганский Ю.А.

«_____» _____ 2016 года

ПОЛОЖЕНИЕ О ПРЕМИРОВАНИИ РАБОТНИКОВ

ООО «БЕРИЛЛ-сервис»

1. Общие Положения.

1.1. Настоящее Положение о премировании работников ООО «БЕРИЛЛ-сервис» (далее по тексту – «Положение») разработано в соответствии с Трудовым и Налоговым кодексами РФ, иным законодательством РФ и устанавливает порядок и условия материального поощрения работников ООО «БЕРИЛЛ-сервис».

1.2. Настоящее Положение распространяется на работников, занимающих должности в соответствии со штатным расписанием, работающих как по основному месту работы, так и на совместителей.

1.3. В настоящем Положении под премированием следует понимать выплату работникам денежных сумм сверх размера заработной платы, включающей в себя в смысле, придаваемом настоящим Положением, должностной оклад и постоянные надбавки к нему, установленные руководством предприятия.

1.4. Премирование направлено на усиление материальной заинтересованности и повышение ответственности работников ООО «БЕРИЛЛ-сервис» в улучшении результатов работы предприятия.

1.5. Премирование осуществляется на основе индивидуальной оценки руководства предприятия труда каждого работника и его личного вклада в обеспечение выполнения предприятием уставных задач и договорных

обязательств, достижения устойчивого финансового положения и роста прибыли от финансово-хозяйственной деятельности.

1.6. Премирование работников по результатам их труда есть право, а не обязанность руководства и зависит, в частности, от количества и качества труда работников, финансового состояния предприятия и прочих факторов, могущих оказывать влияние на сам факт и размер премирования.

2. Виды премий и источники выплаты премий.

2.1. Настоящим Положением предусматривается текущее и единовременное премирование.

2.2. Текущее премирование осуществляется по итогам работы за месяц в случае достижения работником нормы производственных показателей при одновременном безупречном выполнении работником трудовых обязанностей, возложенных на него трудовым договором, должностной инструкцией и коллективным договором, а также распоряжениями непосредственного руководителя. При этом под нормами производственных показателей в данном Положении понимается:

2.2.1. Для работников коммерческого отдела: объем продаж услуг и связанных с ними доходов, снижение расходов на услуги, соблюдение договорной дисциплины.

2.2.3. Для работников обслуживающих подразделений: добросовестное выполнение своих обязанностей, обеспечивающих эффективную работу основных подразделений.

2.2.4. Для работников бухгалтерского отдела: обеспечение кассовой и финансовой дисциплин, досрочное определение ежемесячных результатов финансово-хозяйственной деятельности с целью управления расходами, своевременная сдача всех видов отчетности и налоговых деклараций.

2.3. При текущем премировании учитывается также выполнение работником трудовых обязанностей за заболевшего сотрудника или по вакантной должности (внутреннее совместительство).

2.4. Возникновение права на текущее премирование.

2.4.1. Работники коммерческого отдела предприятия получают право на текущее премирование в случае выполнения задания по доходам при одновременном получении прибыли.

2.4.2. Работники обслуживающих подразделений предприятия получают право на текущее премирование в случае получения прибыли предприятием в целом.

2.5. Единовременное (разовое) премирование может осуществляться в отношении работников предприятия:

2.5.1. По итогам успешной работы предприятия за год.

2.5.2. За качественное и оперативное выполнение особо важных заданий и особо срочных работ, разовых заданий руководства.

2.5.3. За разработку и личное внедрение мероприятий, направленных на прибыль предприятия, а также привлечение новой клиентуры, работа со старыми клиентами по увеличению договоров.

2.5.4. В связи с юбилейными датами.

К юбилею производится выплата денежной премии в размере 50% от оклада.

2.5.5. За многолетний труд на предприятии в связи с выходом на пенсию.

Размер премии определяется администрацией с учетом личного трудового вклада.

2.6. Премии, предусмотренные п.п.2.2., 2.5.1.-2.5.4., включаются предприятием в расходы на продажу и в расчет среднего заработка; премии, предусмотренные п.п.2.5.5 и 2.5.6, выплачиваются за счет прибыли предприятия, оставшейся после налогообложения и в расчет среднего заработка не включаются.

3. Размеры премий.

3.1. Премирование работников предприятия осуществляется при наличии свободных денежных средств, которые могут быть израсходованы на

материальное стимулирование без ущерба для основной деятельности предприятия.

3.2. Размер текущих премий работников предприятия может устанавливаться в размере до 40% от величины ежемесячной тарифной ставки или должностного оклада (без учета установленных руководством постоянных надбавок к должностному окладу/ месячной тарифной ставке).

3.3. Размер разовых премий (единовременного вознаграждения) определяется для каждого работника отдела маркетинга в размере 20% от каждой совершенной им сделки.

3.4. Совокупный размер материального поощрения работников максимальными размерами не ограничивается и зависит только от финансового положения предприятия.

4. Порядок утверждения, начисления и выплаты премий.

4.1. Премирование работников предприятия производится на основании приказа (приказов) директора (заместителя директора) предприятия, устанавливающих размер премии каждому работнику по представлению руководителя соответствующего отдела. Установление размеров текущих премий производится ежегодно. В случае, если приказы об установлении размеров премий на текущий год не принят, размер премий исчисляется в соответствии с приказом (приказами) за предыдущий год.

4.2. Работникам, проработавшим неполное количество рабочих дней в месяце, в связи с призывом на службу (военные сборы) в Вооруженные силы РФ, поступлением в учебное заведение, выходом на пенсию, увольнением по сокращению штатов и другим уважительным причинам, текущие премии выплачиваются пропорционально отработанному времени (за исключением случаев, когда работник находился в ежегодном оплачиваемом отпуске).

4.3. В случае неудовлетворительной работы отдельных работников, несвоевременного и ненадлежащего исполнения ими должностных обязанностей, совершения нарушений трудового законодательства, требований

по охране труда и технике безопасности, невыполнения приказов, указаний и поручений непосредственного руководства либо администрации, совершения иных нарушений, руководитель отдела представляет директору (либо Заместителю директора) служебную записку с предложениями о частичном или полном неначислении работнику текущей премии.

4.6. Полное или частичное неначисление текущей премии производится на основании приказа (распоряжения) директора (заместителя директора) предприятия с обязательным указанием причин.

4.7. Выплата текущей премии может осуществляться в день выдачи зарплаты за истекший месяц.

4.8. Единовременное (разовое) премирование, предусмотренное пунктом 2.5.1.-2.5.4. настоящего Положения, осуществляется по факту выполнения работы, задания или поручения, внедрения мероприятий, а также наступления события, предусмотренного подпунктами 2.5.5-2.5.6.

4.9. Основанием издания приказа о единовременном премировании работников в случаях, предусмотренных пунктом 2.5. настоящего Положения, является мотивированная докладная записка руководителя подразделения.

5. Порядок утверждения, начисления и выплаты премий.

5.1. Контроль за исполнением настоящего Положения возлагается на Главного бухгалтера предприятия.

5.2. Текст настоящего Положения подлежит доведению до сведения работников предприятия.